



**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL CICLO DE EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS DE  
LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO, BASADO EN UN  
MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ASESORA:  
LIGIA ELIZABETH SALAZAR BANEGAS**

**PRESENTADO POR:  
JONATHAN MAX AUGUSTO CÁRDENAS ALFARO  
CLAUDIA MARICELA GARCÍA PEÑA  
JESÚS ERNESTO MORALES ALDANA**

**ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**MARZO DE 2013**

## AGRADECIMIENTOS

*"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber..."*

*Albert Einstein*

*"Uno de los principales objetivos de la educación debe ser ampliar las ventanas por las cuales vemos al mundo..."*

*Arnold Glasow*

Agradecer a mi madre por todo su apoyo, paciencia y por inculcarme siempre una mejora continua, mi abuelita por sus concejos (Q.D.D.G.), mis tíos por sus enseñanzas, a mi futura esposa por su comprensión, cariño y apoyo y finalmente a Dios por permitirme seguir creciendo profesionalmente y tener la dicha de poder agradecerle a las personas que más amo.

**~ Max Cárdenas ~**

En primer lugar, agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por permitirme alcanzar una meta más en mi vida y por darme la fortaleza para continuar superándome; a mis padres por ser siempre un pilar fundamental en mi existencia y brindarme siempre su apoyo incondicional; a mis hermanos y amigos por ser continuamente una fuente de alegría en mi vida; a mi querido esposo por su amor e inigualable comprensión manifestada cada día; a todos los que estuvieron a mi lado (incluso a la distancia) animándome y mostrando su apoyo; y finalmente a mis compañeros Max y Ernesto, ya que, por los lazos que se estrecharon y el trabajo en equipo efectuado, juntos hicimos posible este logro.

**~ Maricela García ~**

Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje y experiencias. Le doy gracias a mis padres Sulma y Mario, a mis hermanos Mario David (Q.D.D.G.) y Carlos Eduardo y su familia; a mis amigos Oscar y María Marta. A todos ellos por apoyarme en todo momento, por los valores que me han enseñado y por ser ejemplos de vida a seguir. Gracias a Maricela y Max por haber sido buenos compañeros de tesis y amigos, por la paciencia y la motivación recibida para seguir siempre adelante hasta culminar este trabajo de graduación.

**~ Ernesto Morales ~**

Queremos, de igual manera, manifestar nuestro agradecimiento a la Universidad Don Bosco, a la Vicerrectoría de Estudios de Postgrados, al Departamento de Calidad Académica y a la Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad por su atenta disposición para brindarnos la información solicitada para el desarrollo del trabajo, y, de manera muy especial, queremos agradecer a la licenciada Ligia Salazar por haber sido una guía y fuente de apoyo para la finalización exitosa de este proceso de graduación

**~ MAX, MARICELA Y ERNESTO ~**

# INDICE

## CONTENIDO

<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1 OBJETIVOS Y ALCANCE</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3 ALCANCE .....	9
<b>2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>3 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>11</b>
3.1 LOS MODELOS PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA.....	11
3.2 PREMIO SALVADOREÑO DE CALIDAD .....	12
3.2.1 <i>Criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia</i> .....	12
3.2.2 <i>Principios Fundamentales del Modelo para una gestión de Excelencia</i> .....	14
3.3 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN.....	15
3.4 PARA QUÉ EVALUAR EL APRENDIZAJE .....	15
3.5 DISPOSICIONES GENERALES DEL MINED EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	16
<b>4 ANTECEDENTES</b> .....	<b>17</b>
4.1 DATOS DE REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN.....	17
4.2 GRUPOS DE INTERÉS.....	18
4.2.1 <i>Calidad Académica</i> .....	18
4.2.2 <i>Director del programa de MGC</i> .....	19
4.2.3 <i>Vicerrector de estudios de postgrado</i> .....	20
4.2.4 <i>Estudiantes</i> .....	20
4.2.5 <i>Docentes</i> .....	20
4.3 PROCESO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE ASIGNATURAS MGC.....	21
<b>5 DIAGNOSTICO</b> .....	<b>22</b>
5.1 METODOLOGÍA.....	22
5.1.1 <i>Tipo de Investigación</i> .....	22
5.1.2 <i>Definición de la Muestra</i> .....	22
5.1.3 <i>Descripción del procedimiento de diagnóstico realizado</i> .....	24
5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....	24
5.2.1 <i>Resultados Obtenidos en encuesta a Alumnos</i> .....	25
5.2.2 <i>Resultados Obtenidos en encuesta a Docentes</i> .....	27
5.2.3 <i>Resultados Obtenidos en encuesta a Calidad Académica</i> .....	30
5.2.2 <i>Análisis Matriz FODA</i> .....	36
5.3 PRIORIZACIÓN .....	39
5.3.1 <i>Definición de ponderaciones para priorización</i> .....	39
5.3.2 <i>Definición de áreas de mejora</i> .....	43

<b>6</b>	<b>DISEÑO DE LA METODOLOGÍA</b> .....	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>59</b>
7.1	DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA.....	59
7.2	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES DE MEJORA .....	60
7.2.1	<i>Acción 1: Diagnostico de necesidades</i> .....	60
7.2.2	<i>Acción 2: Evaluación docente como punto ponderado</i> .....	60
7.2.3	<i>Acción 3: Cultura de conciencia y compromiso</i> .....	61
7.2.4	<i>Acción 4: Mecanismo de comunicación directa</i> .....	61
7.2.5	<i>Acción 5: Cultura organizativa e institucional para retroalimentar a las partes interesadas</i> .....	62
7.2.6	<i>Acción 6: Uso de medios y recursos tecnológicos de la UDB</i> .....	63
7.2.7	<i>Acción 7: Plan de comunicación por parte del vicerrector/calidad académica/Dirección MGC</i> .....	64
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>66</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>67</b>
11.1	RELACIÓN ENTRE LA METODOLOGÍA PROPUESTA CONTRA CRITERIOS DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA	67
11.2	INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO PARA VICERRECTOR Y DEPTO. CALIDAD ACADÉMICA .....	69
11.3	INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO PARA LOS DOCENTES MGC .....	78
11.4	INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO PARA ALUMNOS MGC.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la Estructura General del Modelo para una Gestión de Excelencia .....	13
Figura 2: Esquema de evaluación de asignaturas de MGC.....	21
Figura 3: Insumos para generación de la Metodología propuesta.....	44
Figura 4: Estructura general de la metodología diseñada.....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios y Sub-criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia .....	14
Tabla 2: Descripción Grupo de Interés: Calidad Académica.....	19
Tabla 3: Descripción Grupo de Interés: Director de Programa de MGC .....	19
Tabla 4: Descripción Grupo de Interés: Vicerrector de estudios de postgrado UDB .....	20
Tabla 5: Descripción Grupo de Interés: Estudiantes activos de MGC de UDB .....	20
Tabla 6: Descripción Grupo de Interés: Docentes de la MGC de UDB .....	20
Tabla 7: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los alumnos .....	27
Tabla 8: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los Docentes.....	30
Tabla 9: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los Calidad Académica.....	32
Tabla 10: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de Vicerrectoría y la Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad (MGC) .....	35
Tabla 11: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los grupos de interés Consolidado.....	36
Tabla 12: Puntuaciones de evaluación de debilidades vs Criterios del modelo para una gestión de excelencia.....	39
Tabla 13: Matriz de interrelación de Debilidades vrs Criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia .....	40
Tabla 14: Debilidades priorizadas.....	42
Tabla 15: Áreas de mejora detectadas .....	43
Tabla 16: Ponderación de las etapas de la Metodología para evaluación de las asignaturas de la MGC .....	45
Tabla 17: Tabla para verificación de cumplimiento de las etapas de la metodología para evaluación de las asignaturas .....	55
Tabla 18: Acciones de Mejora propuestas .....	59

**GLOSARIO:**

CONCEPTO	DEFINICIÓN
MGC	Maestría en Gestión de la Calidad
UDB	Universidad Don Bosco
Ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC	Proceso que engloba el desarrollo de la asignatura, la etapa de evaluación, análisis de resultados y se busca sugerencias y recomendaciones que ayuden en la mejora continua de la asignatura
Modelo para una gestión de Excelencia	Modelo de gestión que funciona como esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.
Andragogía	<p>Se refiere a la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto.</p> <p>Podemos afirmar que la andragogía centra su interés en el adulto, como objeto de estudio de la y en los fines que ésta persigue para establecer los métodos, la organización y otros aspectos destinados a hacer de la educación de adultos una tecnología útil al desarrollo integral de la especie humana, no tiene un carácter absoluto sino relativo. Para la andragogía, desde el punto de vista de la enseñanza-aprendizaje, el acto andragógico se caracteriza por un enriquecimiento de la experiencia humana.</p> <p>El término es semejante a la Pedagogía en ciertos aspectos, como por ejemplo el hecho que las dos persiguen un mismo fin que es el de crear aprendizaje independientemente de la edad, comparten sus inicios en teorías que les permiten sustentarse por lo cual se puede concluir que si utilizamos Pedagogía en los niños, adolescentes y adultos (cuando se refiere a alfabetización), Andragogía deberá utilizarse en las personas adultas , cuando, en nivel secundario, estas tienen la necesidad de aprender determinada temática que beneficiará en su trabajo y podrán aplicar conocimientos en su entorno para su propia superación. Según Ernesto Yturralde: <i>Andragogía es al adulto, como Pedagogía es al niño.</i></p>

## JUSTIFICACIÓN

Las Universidades más importantes del país en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su rama y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas instituciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en nuevos enfoques gerenciales (gestión estratégica) estratégica y modelos de medición de gestión y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de alcanzar las metas a través de los planes Estratégicos de la Universidad, enfocados al cumplimiento de la Visión , Misión, Objetivos estratégicos, etc., elementos que conjugados comprometen tanto al departamento de calidad académica como a docentes y alumnos identificados con la institución, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de verificar el ciclo de evaluación de las asignaturas incidirá en el fortalecimiento del mismo, ya que mediante su análisis se podrá establecer un plan de acción a seguir en cuanto a Desarrollo de las Asignaturas, desempeño de los docentes y alumnos, requeridos para el logro de los objetivos de la maestría, en beneficio de la UDB y a su Plan Estratégico universitario, esto con el fin de que esta institución continúe siendo una de las precursoras en su rama.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, debido a que se proporcionará al comité de evaluación una metodología que permita mejorar el sistema de evaluación de las asignaturas, así como obtener información precisa, oportuna e importante que ayude a la toma de decisiones relacionadas a la MGC.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación contribuirá a fortalecer ciclos de evaluación de asignaturas de otras maestrías que se imparten en la UDB y que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan a partir de la problemática aquí planteada.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis tiene por objetivo diseñar una metodología para el ciclo de evaluación de las asignaturas de la maestría Gestión de la Calidad(MGC) de la Universidad Don Bosco(UDB), esta institución educativa contribuye a la formación continua de profesionales que desean continuar estudios de postgrado y centra su atención en las potencialidades individuales y comunitarias de cada estudiante, en un proceso socializado, de sus propios saberes, para la búsqueda de su vocación, haciendo de todo una situación de aprendizaje.

Actualmente, el proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas que realiza la UDB comprende una valoración al final del desarrollo de cada una de las asignaturas, una autoevaluación dirigida a cada docente que imparte las asignaturas y finalmente una evaluación de la asignatura vista desde un enfoque integral por parte de la Vicerrectoría en un período correspondiente, todo lo anterior con el objeto de obtener una evaluación global para la toma de decisiones relacionadas a la MGC.

Tomando en consideración lo mencionado en el párrafo anterior, la valoración que actualmente se realiza para las asignaturas de la MGC será utilizada como punto de partida para el desarrollo este proyecto, es decir, como parte del diagnóstico situacional el cual nos permitirá evaluar, analizar y fortalecer dicho ciclo de evaluación.

A continuación para optimizar el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC y lograr una cultura de calidad en la UDB, se hará uso del Ciclo de Mejora o Deming como forma de enfrentar la realidad del ciclo para fortalecerla posteriormente.

Luego de la aplicar la metodología del ciclo de mejora, y de realizar un arduo análisis de gestión se encontraron áreas de oportunidad en base al modelo para una gestión de excelencia, por lo tanto, se presentará como alternativa de solución un plan de acción que permitirá fortalecer las incidencias identificadas de forma sistematizada. Con esta investigación daremos a conocer paso a paso dicha solución la cual aportará a la gestión documental resultados al final de la investigación.

# 1 OBJETIVOS Y ALCANCE

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el ciclo de evaluación de las asignaturas de la Maestría en Gestión de la Calidad, a través del planteamiento de una metodología basada en un Modelo para una Gestión de Excelencia, con lo que se apoyará a mejorar el nivel de confianza y satisfacción de los usuarios de la UDB y las principales partes interesadas.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Universidad Don Bosco con respecto al ciclo de evaluación de las asignaturas de la maestría de Gestión de la Calidad en la Universidad, basado en el Modelo para una gestión de Excelencia y análisis FODA
- Identificar áreas de mejora relacionadas al ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC basado en el modelo para una gestión de Excelencia.
- Presentar una metodología para fortalecer el ciclo de evaluación basado en el modelo para una gestión de excelencia y que incluya a las partes interesadas.
- Presentar propuestas de acciones al identificar áreas priorizadas basado en el modelo para una gestión de excelencia.
- Identificar las principales debilidades del ciclo de evaluación de las asignaturas con respecto al modelo para una gestión de excelencia para poder identificar áreas de mejora y proponer planes de acción.

## 1.3 ALCANCE

Para el desarrollo del presente trabajo se tendrán las siguientes consideraciones:

- Sector de aplicación: Maestría de Gestión de la Calidad en la Universidad Don Bosco
- La población que será analizada será únicamente la definida en el apartado 5.1.2 Definición de la Muestra.
- El trabajo se englobará en el planteamiento de una metodología que será utilizado como herramienta para la vicerrectoría y calidad académica con el fin fortalecer el sistema de evaluación de las asignaturas, sin incluir análisis relacionado a la Andragogía temática que se imparte en las asignaturas.
- Debido a que la investigación se enfoca a un solo proceso y no a una empresa en conjunto, el modelo para una gestión de excelencia no podrá ser aplicado en su totalidad a la UDB.
- Del modelo para una gestión de excelencia se utilizan únicamente los principios de calidad para formular preguntas organizadas sistemáticamente. Luego de ser completada la encuesta, las respuestas proporcionadas por los grupos de interés permitirán visualizar de forma clara y precisa los puntos del ciclo de evaluación a fortalecer.
- Se han considerado los puntos más aplicables al proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas, al no ser el análisis a una empresa completa, el modelo no pudo ser aplicado en su totalidad, sin embargo, diagnóstico, cuestionarios, análisis de datos, planes de acción, análisis de debilidades, fortalezas y la metodología misma están íntimamente relacionados al modelo para una gestión de excelencia.
- Los grupos de interés que se han considerado para la evaluación y análisis del presente trabajo son: Calidad académica, Docentes, Vicerrectoría y alumnos.

## 2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El ciclo de evaluación está presente en todo proceso educativo, manteniéndose en total dependencia respecto a los demás componentes andragógicas y por lo tanto se encuentra inmerso en el mismo plan de educación, formando parte integral del proceso educativo en todas sus etapas.

El ciclo de evaluación no se limita a la verificación, en un momento dado, del grado en que los alumnos han adquirido los conocimientos cumpliendo objetivos de las asignaturas previamente propuestos, sino que constituye un proceso dinámico, continuo y de diagnóstico, inherente a la educación y que busca también conjugar variables como la planificación de las asignaturas, el contenido programático a desarrollar, el conocimiento/competencias andragógicas del personal docente, plan de capacitación, uso de equipo audiovisual y soporte técnico e infraestructura.

De lo anterior puede expresarse que la finalidad del presente trabajo de investigación radica en: identificar áreas en las cuales puede ser fortalecido el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC utilizada por la UDB e inherentes al proceso enseñanza-aprendizaje, basándose en un sistema de gestión que asegure una retroalimentación objetiva por parte de todos los grupos de interés para tomar decisiones que garanticen la acción educativa.

### 3 MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1 LOS MODELOS PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

El término Calidad ha evolucionado, desde el aseguramiento de la calidad del producto y limitado sólo a los entornos de fabricación, hasta convertirse en una nueva forma de gestión empresarial que trata de hacer a las organizaciones más eficaces y eficientes mejorando la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personas, sociedad, etc.) y optimizando la gestión de sus recursos y procesos internos.

El desarrollo de la Calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos para una Gestión de Excelencia. Los Modelos de Excelencia se consideran mecanismos de innovación y mejora a través de la Autoevaluación, que se traduce en una mejora de resultados empresariales.

Podemos definir la Autoevaluación como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un Modelo de Excelencia. Así, la Autoevaluación es un ejercicio mediante el cual la organización se compara frente a un Modelo de Excelencia y obtiene cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con dicho modelo. Ello permite establecer las acciones de mejora necesarias en aquellas áreas que lo necesiten y su posterior seguimiento del progreso realizado.

Algunos de los modelos de excelencia han sido creados y promocionados por diversos organismos e instituciones con la intención de que sean seguidos y aplicados por todas las empresas. De hecho, para promover y estimular su aplicación en las diversas empresas, la mayor parte de ellos constituyen el modelo de referencia o evaluación de diferentes Premios nacionales y continentales de calidad, a los cuales pueden acceder las empresas al aplicar dichos modelos.

Puede, por lo tanto, en la mayor parte de los casos asociarse un modelo de excelencia con un premio a la calidad.

En concreto existen modelos para una gestión de excelencia que han sido altamente difundidos debido a los premios de calidad a los cuales se encuentran asociados, algunos de estos premios y sus respectivos modelos son<sup>1</sup>:

- Premio Iberoamericano, publicado en 1999 y basado en el modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- Premio Europeo a la Calidad, publicado en 1991, basado en el modelo de excelencia EFQM;
- Premio Nacional Malcolm Baldrige, que apareció en los Estados Unidos en 1987 y se encuentra asociado al modelo de su mismo nombre Modelo Malcolm Baldrige.
- Premio Deming, el cual es el premio Nacional de Japón que nació en 1951 y se basa en el modelo de su mismo nombre.

---

<sup>1</sup>Fuente: Fundibeq.org / Modelos de Excelencia

Para muchos modelos, el concepto de excelencia que buscan, se encuentra enmarcados en los siguientes principios:

- Orientación al cliente
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Desarrollo alianzas
- Responsabilidad social
- Aprendizaje, innovación y mejora continua
- Orientación a resultados

### 3.2 PREMIO SALVADOREÑO DE CALIDAD<sup>2</sup>

Así como un número creciente de países han comprendido la importancia de integrar la calidad en la gestión pública y privada para mejorar el bienestar de la sociedad, creando premios respaldados con modelos de excelencia que constituyen instrumentos valiosos de estímulo para todas las organizaciones, El Salvador se ha unido a dicho trabajo y en Diciembre 2010 se oficializó la creación del “Premio a la Calidad” y el “Reconocimiento a las Mejores Prácticas”, el cual se basa en el **Modelo para una Gestión de Excelencia**.



El Modelo para la Gestión de Excelencia en que se sustenta el Premio basa su estructura en el Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos de América y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad

#### 3.2.1 Criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia

Al igual que el modelo de Malcolm Baldrige, el modelo para una Gestión de Excelencia, se encuentra compuesto por 7 criterios, que se encuentran enmarcados dentro del perfil de la organización, los criterios son:

Perfil organizacional

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el ciudadano/cliente
4. Medición, Análisis y Gestión del conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de procesos
7. Resultados

<sup>2</sup>Fuente: El Salvador, Secretaría de Asuntos Estratégicos, ES Calidad Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad (2011). *Modelo para una Gestión de Excelencia, bases 2011*

Cada criterio se divide en sub-criterios y estos a su vez en áreas específicas de evaluación; es en este sentido que el modelo cuenta con 18 sub-criterios (requerimientos) orientados hacia el desempeño.

En la figura que se muestra a continuación, se presenta el esquema general de la estructura del Modelo para una gestión de Excelencia, bajo la cual se basa el Premio Salvadoreño a la Calidad

**Figura 1: Esquema de la Estructura General del Modelo para una Gestión de Excelencia**

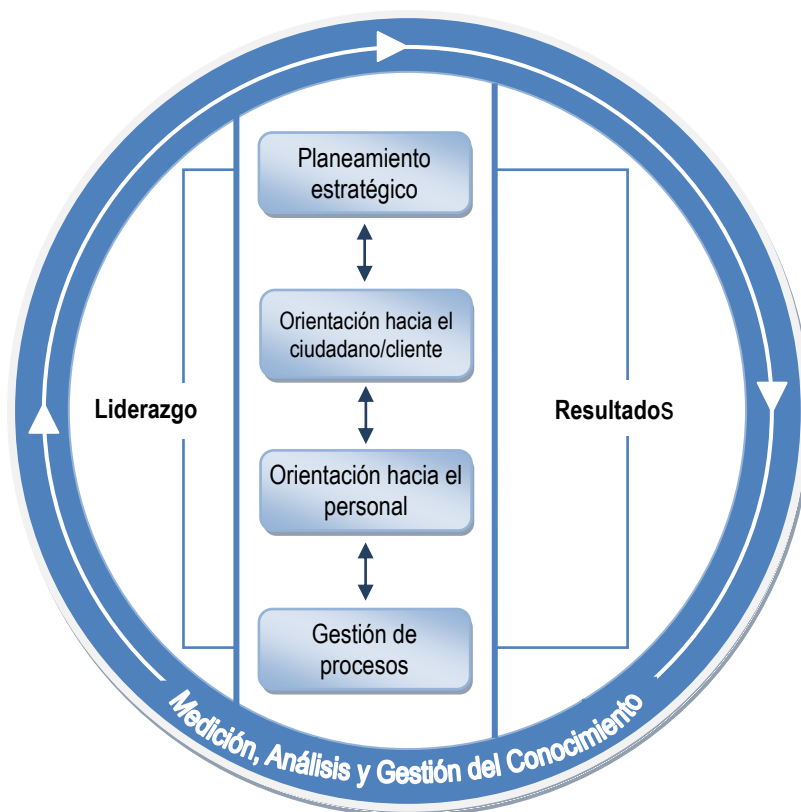


Tabla 1: Criterios y Sub-criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia

Criterios y Sub-criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia	
1	Liderazgo 1.1 Liderazgo Organizacional 1.2 Gobierno y Responsabilidad Social
2	Planeamiento estratégico 2.1 Desarrollo de estrategias 2.2 Despliegue de estrategias
3	Orientación hacia el ciudadano/cliente 3.1 Compromiso con el ciudadano/cliente 3.2 Voz del ciudadano/cliente
4	Medición, análisis y Gestión del conocimiento 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional 4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información
5	Orientación hacia el personal 5.1 Compromiso del personal 5.2 Ámbito del personal
6	Gestión de procesos 6.1 Sistema de trabajo 6.2 Procesos de trabajo
7	Resultados 7.1 Resultados de productos y servicios 7.2 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente 7.3 Resultados financieros y de mercado 7.4 Resultados del personal 7.5 Resultados de la efectividad de los procesos  7.6 Resultados de liderazgo

### 3.2.2 Principios Fundamentales del Modelo para una gestión de Excelencia

A fin de fortalecer la cultura organizacional, enfocar los procesos hacia la calidad y mejorar el desempeño, garantizando resultados exitosos, el modelo para una Gestión de Excelencia del Premio Salvadoreño a la Calidad se orienta hacia los siguientes principios fundamentales:

1. Liderazgo y compromiso de la Alta dirección
2. Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente
3. Aprendizaje personal y organizacional
4. Valoración del personal y aliados estratégicos
5. Agilidad y Flexibilidad
6. Orientación hacia el futuro
7. Innovación permanente
8. Gestión basada en hechos
9. Responsabilidad Social
10. Orientación a resultados y a creación de valor
11. Perspectiva de sistema

Como se ha visto anteriormente, el modelo se encuentra compuesto básicamente por requerimientos orientados hacia los resultados, pero no hacia los procedimientos, las herramientas o la estructura organizacional; lo cual es una ventaja, ya que permite la libertad para la creatividad y la existencia de flexibilidad ante la diversidad de enfoques y el mejoramiento continuo que se presenten de acuerdo a las necesidades de cada organización.

### 3.3 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

Lograr que la gestión de los centros educativos sea más eficiente y comprometida con los resultados, representa una tarea de gran envergadura que requiere tanto el diseño de estrategias y políticas, como la definición de áreas de mejora y la organización de los recursos humanos, de infraestructura y económicos del centro educativo.

Para un Centro de Educación Superior, su actividad principal radica en el desarrollo y oferta de cada una de las asignaturas presentadas para alcanzar una carrera de grado o post-grado, las cuales deben ser lo más adecuadas posibles para brindar a los estudiantes las herramientas más idóneas, de acuerdo a las necesidades del cambiante mercado laboral. En este sentido es necesario que las Universidades realicen de manera constante autoevaluaciones a través de las cuales se pueden determinar los puntos fuertes y débiles en base a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, dicha evaluación serviría como instrumento para el planteamiento de acciones de mejora.

En educación, algunos autores han sugerido diversas definiciones de calidad que, si bien se generaron en el mundo empresarial, han sido extrapoladas a la educación.

La UNESCO<sup>3</sup> define calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados.

La calidad en la educación, por tanto, puede adquirir significados diferentes dependiendo de:

- (i) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior;
- (ii) sus referencias: Insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.;
- (iii) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y
- (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior.

### 3.4 PARA QUÉ EVALUAR EL APRENDIZAJE

La fundamentación del para qué, la proporciona Baird<sup>4</sup> (1997, p. 4) quien agrupa en cinco categorías los propósitos de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes:

1. Mejorar los materiales de instrucción (teóricos). Por medio de la evaluación, los docentes pueden identificar si los procedimientos utilizados, las actividades y los recursos responden a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
2. Mejorar el aprendizaje de los estudiantes. La evaluación proporciona retroalimentación sobre lo que aprendió y lo que no aprendió el estudiante; así, el profesor tiene la posibilidad de apoyar a los estudiantes para que logren los objetivos de aprendizaje.
3. Determinar el dominio de los contenidos. La evaluación proporciona información sobre si los estudiantes han asimilado los contenidos y en qué grado los dominan.

<sup>3</sup> Vlăsceanu et al., 2004, pp 46–48

<sup>4</sup> Baird, H. (1997). Performance Assessment for Science Teachers. EUA

4. Establecer criterios o estándares de desarrollo para los cursos. La evaluación permite saber si el material puede aprenderse, en el tiempo disponible, por los diferentes estudiantes en una clase.
5. Mejorar la enseñanza. Con la evaluación puede saberse si las actividades de enseñanza son apropiadamente planeadas, organizadas e implementadas.

### 3.5 DISPOSICIONES GENERALES DEL MINED EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE<sup>5</sup>

En el ámbito educativo, existen diferentes opiniones y valoraciones con respecto de la metodología impartida por los docentes y de cómo los estudiantes perciben o valoran la forma de enseñanza; para poder conocer y evaluar desde el punto de vista estudiantil se hace necesario establecer un ciclo de evaluación que permita conocer las causas origen de los problemas acaecidos en un salón de clases en términos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo anteriormente mencionado dará paso a una reflexión de las causas, lo cual debe realizarse evitando tomar posición o parte en el proceso ya que esto impide utilizar los resultados para potenciar el proceso mismo.

De acuerdo a lo anterior, se deben efectuar evaluaciones para entender la manera en que aprenden los estudiantes, sus fortalezas y debilidades y así saber cómo ayudarles y, por supuesto, para certificar el aprendizaje. Al asumir el papel de la evaluación como parte del proceso enseñanza- aprendizaje, se concibe como estrategia contra el fracaso educacional, ya que permite intervenir oportunamente al detectar fallas o dificultades, antes de que se conviertan en definitivos. Evaluar sólo al final, es llegar tarde para asegurar el aprendizaje continuo y oportuno.

Entendida de esta manera, la evaluación también implica valorar la práctica docente y el funcionamiento del centro educativo.

Es necesario considerar la conveniencia de introducir la práctica de la autoevaluación y co-evaluación gradualmente hasta que el alumnado se habitúe a ella, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Autoevaluación  
Orientar al estudiantado a realizarla con seriedad y con corrección, de manera tal que comprenda que su juicio sobre su actuación y progreso será valorado.

Al iniciar cada trimestre es necesario facilitar información detallada sobre los aspectos que se deben autoevaluar en las asignaturas y actividades que el docente considere pertinentes.

Guiar al estudiantado para que se evite la excesiva influencia de la subjetividad.

---

<sup>5</sup> Evaluación al servicio del aprendizaje, evaluación por competencias, Ministerio de Educación, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador. Segunda edición, 2008.

- Co-evaluación

Puede realizarse en diversas circunstancias:

- Durante el proceso de una serie de actividades o al finalizar una unidad didáctica.
- Al finalizar un trabajo en equipo, una exposición, se valora conjuntamente el contenido de los trabajos, las competencias alcanzadas, los recursos empleados, entre otros.
- Puede darse a los estudiantes un cuestionario para que opinen anónimamente con independencia, sobre lo realizado y contrastarlo con la opinión del docente.

Es importante tomar en cuenta que si el grupo de estudiantes no tiene costumbre de realizar prácticas de este tipo, se debe comenzar por valorar exclusivamente lo positivo y posteriormente valorar las deficiencias surgidas.

La finalidad de esta estrategia es orientar a los docentes para que valoren, orienten y fortalezcan el aprendizaje de los educandos por medio de la evaluación. Se espera que con mejores prácticas de evaluación se mejore también el proceso de enseñanza aprendizaje, y con ello, cumplir con la función primordial de la educación: lograr que los estudiantes aprendan.

La evaluación es parte integrante del proceso de enseñanza-aprendizaje. No es el final del proceso sino el medio para mejorarlo, ya que sólo por medio de una adecuada evaluación se podrán tomar decisiones estratégicas que apoyen efectivamente a todas las partes interesadas.

## 4 ANTECEDENTES

### 4.1 DATOS DE REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN.

Fundada el 27 de marzo de 1984, la Universidad Don Bosco (UDB) constituye una obra educativa de los Salesianos de Don Bosco en pro de la formación integral de los jóvenes. En 1986 se ubicó la UDB y otras obras salesianas en un campus denominado Ciudadela Don Bosco, localizado en el municipio de Soyapango.

Para desarrollar su oferta de maestrías, diplomados y cursos de formación continua la UDB inaugura el 16 de febrero de 2007, un moderno campus de postgrados en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

Para la UDB, el compromiso con la calidad es fundamental y se refleja en la preocupación por solidificar sus recursos, tanto humanos como físicos, así como en el establecimiento de una cultura de evaluación y mejoramiento continuo.

A lo largo de la historia la UDB ha acumulado experiencia en procesos de acreditación para contribuir desde un renovado compromiso educativo, al desarrollo humano y social siguiendo el modelo de Don Bosco.

## 4.2 GRUPOS DE INTERÉS.

A partir del análisis realizado, se han identificado diversos grupos de interés asociados a la UDB y específicamente al ciclo de evaluación de las asignaturas, los cual se detallan a continuación:

- Estudiantes actuales
- Ex alumnos de la maestría
- Docentes
- Personal de Calidad Académica
- Personal de Vicerrectoría y Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad
- Ministerio de Educación
- Alumnos potenciales
- Mercado laboral, empleadores actuales y/o potenciales
- Sociedad en general

De acuerdo a lo planteado en la justificación, del global de grupos de interés detallados anteriormente, los grupos sobre los cuales se centrará la presente investigación son únicamente los que a continuación se listan:

- Estudiantes actuales
- Docentes
- Personal de Calidad Académica
- Personal de Vicerrectoría y Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad

Para su descripción a continuación se presentan las algunas de las principales responsabilidades que ejecutan los grupos de interés a contemplar.

### 4.2.1 Calidad Académica

El Departamento de Calidad Académica es una unidad de asesoría y verificación de los procesos de calidad educativa implementados dentro de la Universidad. En concordancia con su función y su quehacer depende directamente de Rectoría.

El departamento de Calidad Académica realiza su trabajo en las siguientes áreas:

- Evaluación docente.
- Auditorías.
- Autoevaluación institucional.
- Acreditación.
- Documentación y sistematización.
- Programas de calidad educativa.

A continuación se presenta los integrantes del grupo de interés de Calidad académica con sus funciones y responsabilidades:

Tabla 2: Descripción Grupo de Interés: Calidad Académica

Responsable	Cargo	Responsabilidad
Inga. Graciela Concepción Rodríguez de Flores.	Directora del departamento	Es responsable de evaluar y auditar la calidad académica de la Universidad.  Según lo prescrito en el Art. 56 de los Estatutos de la Universidad, presenta sugerencias, observaciones y recomendaciones a las distintas unidades y funcionarios respectivos con el fin de contribuir a establecer lineamientos y políticas a seguir de cara a obtener la excelencia académica.
Ing. Manuel Fernández Marengo	Coordinador de aseguramiento de la calidad	Es responsable de los procesos que involucran la ejecución de los planes de auditoría interna como: planificar, organizar y ejecutar las auditorías internas a nivel institucional, elaborar el informe correspondiente, evaluar las causas-raíz presentadas por las áreas auditadas y registrar el seguimiento al plan de solución de hallazgos presentado por las diferentes áreas según los resultados de auditoría.
Licda. Luisa Amelia Sabrián Escobar	Coordinadora de programas de calidad educativa	Es responsable de dar seguimiento a los programas institucionales de mejoramiento de la calidad educativa de la Universidad Don Bosco, para verificar y evaluar el proceso de implementación y de resultados. Presenta propuestas de programas innovadores a desarrollar por periodos que contribuyan al fortalecimiento institucional.
Licda. Brenda Alvarenga Calero	Coordinadora de documentación y sistematización	Es responsable de la documentación y sistematización de los procesos de la Universidad, así como de administrar desde la plataforma informática la evaluación docente, elaborar informes estadísticos y llevar el archivo y control de documentación del departamento.

Fuente: Vicerrectoría de Estudios de Postgrados de UDB

#### 4.2.2 Director del programa de MGC

Tabla 3: Descripción Grupo de Interés: Director de Programa de MGC

Responsable	Cargo	Responsabilidad
Inga. Xóchitl Urrutia de Castillo	Directora de maestría en Gestión de la calidad	Gestiona y planifica el funcionamiento académico y administrativo del o los programas de Postgrado de los cuales es responsable  Desarrolla propuestas de programas educativos de postgrados que contribuyan a la sostenibilidad del Centro de Estudios de Postgrados.  Presenta propuestas de estudios de postgrados que sean rentables y sostenibles.  Colabora como contraparte académica en los diferentes estudios desarrollados por el departamento de Mercadeo y Publicidad con respecto a postgrados así como también con el experto en realización de estudios de mercado para definir las posibles áreas educativas en los que se ofrecerán programas de postgrado.  Vela por el correcto desarrollo académico y administrativo de los cursos de postgrado asociados a su dirección, así como también por el cumplimiento de horarios de los docentes integrantes de los cursos de postgrados

Fuente: Vicerrectoría de Estudios de Postgrados de UDB

### 4.2.3 Vicerrector de estudios de postgrado

Tabla 4: Descripción Grupo de Interés: Vicerrector de estudios de postgrado UDB

Responsable	Cargo	Responsabilidad
Lic. Luis Carlos Costa	Vicerrector de Estudios de Postgrados UDB	<p>Dirige y supervisa el funcionamiento académico y administrativo de la Vicerrectoría de Postgrados de la Universidad Don Bosco.</p> <p>Proponer las políticas para el desarrollo del postgrado en la Universidad, y someterlos al Consejo Académico, y al Consejo Directivo, por mediación del Rector, para su respectiva aprobación.</p> <p>Proponer nuevos programas de postgrado, así como revisar las propuestas generadas en las Facultades, Departamentos y demás unidades académicas de la Universidad y someterlos a la aprobación respectiva.</p> <p>Promover la integración de las funciones de investigación, docencia y proyección social en la Universidad.</p> <p>Gestionar y proponer planes de financiamiento y administración de recursos para los programas de postgrado.</p> <p>Definir, evaluar y revisar, periódicamente, los programas, así como también establecer los sistemas de evaluación y seguimiento de los postgrados.</p>

Fuente: Vicerrectoría de Estudios de Postgrados de UDB

### 4.2.4 Estudiantes

Tabla 5: Descripción Grupo de Interés: Estudiantes activos de MGC de UDB

Responsable	Cargo	Responsabilidad
Estudiantes inscritos	N/A	Cumplir las obligaciones que la universidad exige para ser estudiante de la UDB

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.5 Docentes

Tabla 6: Descripción Grupo de Interés: Docentes de la MGC de UDB

Responsable	Cargo	Responsabilidad
Docentes de materias MGC	Responsables de impartir las asignaturas a los estudiantes	Cumplir las obligaciones que la universidad exige para impartir la asignatura en el ciclo correspondiente

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 PROCESO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE ASIGNATURAS MGC<sup>6</sup>

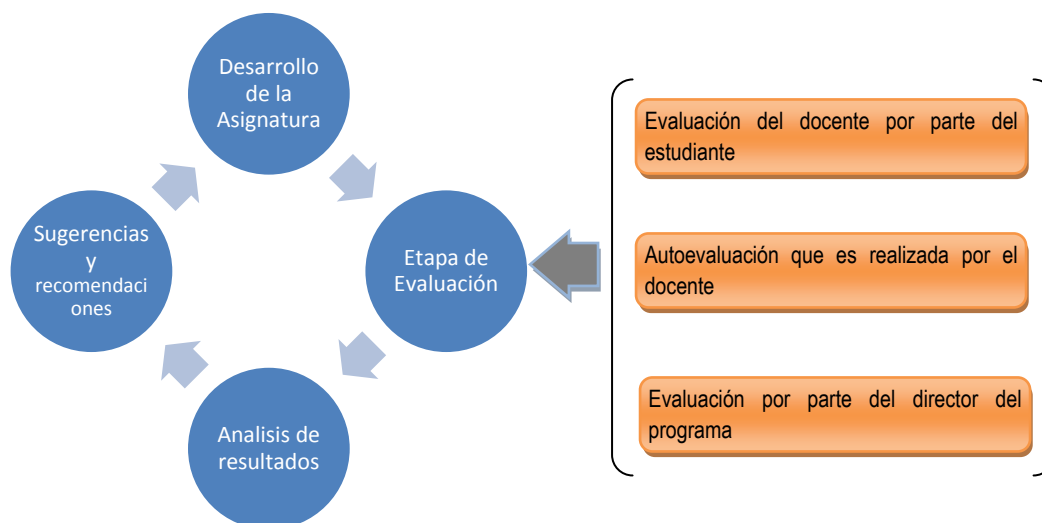
En la actualidad la valoración al final de las asignaturas del período correspondiente, se realiza basándose en la evaluación docente del mismo período, cuyo objetivo es propiciar una cultura de evaluación integral, donde participen todos los actores del proceso enseñanza aprendizaje, así mismo construir información objetiva que permita retroalimentar dicho proceso.

Desde el 2010 la Vicerrectoría de Estudios de Postgrados junto con el Departamento de Calidad Académica coordinan el Proceso de Evaluación Docente, que consiste en:

- Autoevaluación que es realizada por el docente.
- Evaluación por parte del estudiante
- Evaluación por parte del director del programa

El departamento de Calidad Académica al final de cada ciclo de estudios se encarga de analizar los resultados de la evaluación, elaborar el informe y realizar las sugerencias y recomendaciones a nivel institucional.

Figura 2: Esquema de evaluación de asignaturas de MGC



<sup>6</sup>Maestría en Gestión de la Calidad

## 5 DIAGNOSTICO

Una etapa de gran trascendencia en el camino hacia la mejora continua que ofrece la Universidad Don Bosco en la Maestría de Gestión de la Calidad, se encuentra enmarcada en el ciclo de evaluación de las asignaturas impartidas, por lo que se vuelve de vital importancia realizar este proceso de forma estandarizada y metodológica, tomando en consideración a los diversos grupos de interés.

En este sentido se ha efectuado un diagnóstico apoyado en el modelo de gestión para la excelencia en el cual se basa el Premio Salvadoreño a la Calidad, para identificar la brecha existente entre la situación actual y deseada; esto a fin de establecer posteriormente una metodología que se encuentre alineada al modelo para una gestión de excelencia.

### 5.1 METODOLOGÍA

#### 5.1.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo, será desarrollado a través de una investigación de carácter Exploratorio y Descriptivo; ya que lo que se busca es realizar una investigación de la metodología empleada actualmente por la Universidad Don Bosco para el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC y familiarizarnos con los procesos metodológicos de la universidad, a fin de medir y evaluar aspectos relacionados a un modelo para una gestión de excelencia.

#### 5.1.2 Definición de la Muestra

Los métodos de muestreo pueden ser de dos tipos: aleatorios y no aleatorios, lo que dependerá del método de obtención de la muestra. En ambos casos, puede seleccionarse elementos de la población o grupos de elementos. De los principales métodos de muestreo se considera que el que más se ajusta a esta investigación el muestreo del tipo no aleatorio, ya que resulta ser muy utilizado para las encuestas de opinión.

Este tipo de muestreo se concentrará en el muestreo por cuotas, haciendo referencia a poblaciones con características diferentes, en el que cada grupo tiene elementos homogéneos entre sí y heterogéneos respecto de los demás grupos y que serán analizados de forma diferente, con el fin de obtener resultados más precisos. También cabe mencionar que trabaja sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más representativos.

A continuación se numeran las diferentes poblaciones de interés para la presente investigación.

##### a) **Alumnos**

Para este estrato se considerará a los alumnos(as) que actualmente están cursando la MGC, siendo estos los correspondientes a las cohortes 4 y 5. Estos estudiantes se encuentran activos a la fecha, totalizando una población de 32 personas. Vale la pena mencionar que para fines de esta investigación se tomará en cuenta

únicamente a 29 maestrantes, ya que no se tomará en cuenta a los que estamos desarrollando este trabajo, para la toma de datos.

Cohorte	Número de alumnos
4	$15 - 3 = 12$
5	17
<b>Total</b>	<b>29</b>

Del total de estudiantes se considerará para la muestra un porcentaje del 30%, equivalente a 9 estudiantes activos de las cohortes 4 y 5.

#### **b) Docentes**

En relación al número de docentes de la Universidad Don Bosco, es importante mencionar que esta institución de enseñanza de postgrados y maestría no cuenta con docentes de planta para ninguna de las asignaturas. Todos los catedráticos son contratados por hora clase.

El número de docentes que están al servicio de la maestría de gestión de la calidad son alrededor de 16, pues hay algunas asignaturas que son impartidas por un mismo docente, con lo cual son 12 los docentes que normalmente participan de manera periódica en el desarrollo de la maestría.

Considerando lo anterior, la población de catedráticos que se utilizará como población asciende a 12 personas, para lo cual se considerará una muestra válida a un valor superior al 30% de los docentes.

#### **c) Vicerrectoría y Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad**

Este estrato se encuentra conformado por 2 personas, el Licenciado Luis Carlos Costa Castro y la Lic. Xóchitl Urrutia de Castillo. Para el presente estrato se considerará como válida una muestra equivalente al 50% del universo, lo cual corresponde a 1 persona.

#### **d) Calidad académica**

El departamento de calidad académica tiene 4 personas, de las cuales en el tema de las evaluaciones intervienen dos personas, uno de ellos es el director de la maestría y el segundo es el encargado de soporte técnico. En cuanto a la planificación de las asignaturas intervienen el docente que imparte la asignatura y el director de la maestría.

El porcentaje que será considerado como válido para la muestra del presente grupo de interés será el equivalente al 50%, es decir, 2 integrantes del grupo.

### 5.1.3 Descripción del procedimiento de diagnóstico realizado

En primer lugar ha sido necesario definir el objetivo general que busca obtenerse con las encuestas, las cuales se han dirigido a los diferentes grupos de interés, luego se han convertido los objetivos específicos en preguntas, es decir, en información necesaria para lograr los objetivos.

Antes de pasar a diseñar los formularios se determinaron las necesidades de información respecto a cada grupo de interés, siendo Vicerrectoría, Departamento de Calidad Académica, docentes y alumnos.

A continuación se elaboró el formulario que fue diseñado de tal forma que al ser aplicado satisfaga las necesidades de información de este proyecto.

Posteriormente se dio inicio a la fase exploratoria tomándose como referencia el muestreo no probabilístico, a través del muestreo por cuotas para recolectar datos de los encuestados. Se refiere al procedimiento de muestro para obtener a las personas de cada grupo interés y cuya disponibilidad para responder la encuesta es más conveniente, dentro de un plazo de tiempo definido.

Después para pasar la encuesta a los grupos de interés se utilizó un servicio de encuestas en línea ([www.e-encuestas.com](http://www.e-encuestas.com)) de acuerdo a los siguientes pasos:

- Registro para obtención de una cuenta de usuario e-encuesta.
- Creación de las encuestas desde el Gestor de encuestas
- Publicación de las encuestas a los integrantes de los grupos de interés enviándoles la dirección de acceso a los correos electrónicos.
- Finalmente, consulta de los resultados y descarga de los mismos.

Luego de obtener los resultados, se ha hecho un análisis y una representación gráfica de los datos, que han permitido representarlos de una mejor manera, sobre todo aquellos resultados más importantes.

También se ha utilizado la herramienta FODA para los resultados priorizados, con el fin de visualizar la situación actual en relación al ciclo de evaluación, que es el objeto de estudio y asintiendo de esta manera a la obtención de un diagnóstico preciso, que en función de ello permitirá tomar decisiones alineadas a los objetivos planteados.

## 5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación, para el análisis de los resultados se utilizará entre las herramientas de calidad la técnica FODA, que sin la menor duda es un sistema que nos facilitará la toma de decisiones y la ejecución de estrategias adecuadas.

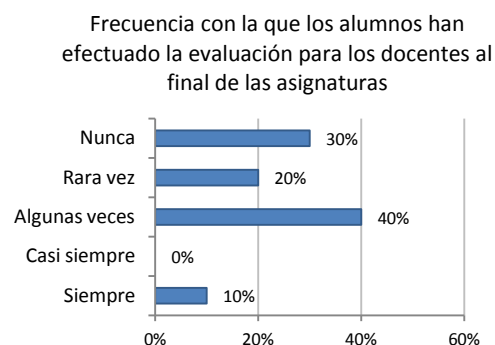
En tal sentido, el FODA permitirá analizar elementos internos y controlables en cuanto al ciclo de evaluación de asignaturas de la MGC de la UDB, tales como fortalezas, debilidades, además de factores externos a él y que son más difíciles de manejar como las oportunidades y amenazas.

La importancia en la realización de este análisis radica en determinar de forma objetiva, que factores la UDB puede fortalecer el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC, dicho de otra manera la técnica será útil para potenciar los puntos fuertes y neutralizar los débiles.

El FODA se aplicará a cada grupo de encuestados obteniendo así información importante para el análisis, provista de forma directa de cada uno ellos y que contribuirá a la toma de decisiones de fortalecimiento.

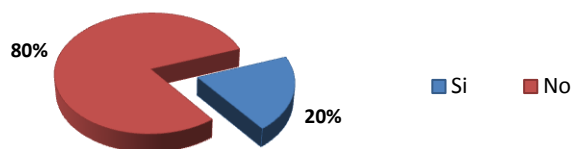
### 5.2.1 Resultados Obtenidos en encuesta a Alumnos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta hacia los estudiantes, se ha detectado que solamente el 10% de ellos ha desarrollado en cada oportunidad la evaluación docente que se solicita al finalizar las asignaturas, el resto de los estudiantes la efectúa algunas veces, rara vez o nunca (40%, 20%, 30% respectivamente); en la mayoría de casos se debe a que se encuentran inclinados a pensar que no existirá una respuesta adecuada de parte de la universidad sobre lo que se reporte en dichas evaluaciones (44%), en otras ocasiones afirman que se debe a olvidos, falta de tiempo o seguimiento.



Es importante resaltar que para la totalidad del alumnado encuestado, es deseable que se le den a conocer los resultados obtenidos en las evaluaciones docentes, lo cual, hasta el momento, expresan que no se ha realizado a través de ningún medio formal.

¿Ha tenido conocimiento sobre cambios realizados en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los docentes?



De acuerdo al ciclo de evaluación de las asignaturas, posterior al desarrollo de las evaluaciones docentes, se debe proceder con la etapa de realización de sugerencias y planes de acción, para lo cual, de acuerdo a los estudiantes, únicamente un 20% tiene conocimiento de la existencia de cambios que se efectúen en base a los hallazgos obtenidos, por lo que se puede observar que existe una oportunidad de mejora latente relacionada a los niveles de comunicación hacia los estudiantes sobre las actividades de mejora que se efectúan dentro de la maestría de Gestión de la Calidad.

¿Conoce algún medio a través del cual puede realizar reclamos u observaciones a cerca de las asignaturas?	
<b>Si</b>	70%
<b>No</b>	30%

¿Se encuentra satisfecho con la resolución que se le brindó sobre sus quejas o reclamos?	
Muy satisfecho	10%
Satisfecho	60%
Poco satisfecho	10%
Insatisfecho	10%
Completamente insatisfecho	10%

Como en toda actividad de servicio, siempre es necesario que exista un canal conocido a través del cual los clientes puedan realizar reclamos y/o sugerencias, para el caso de la MGC esta no es una excepción, para lo cual favorablemente un 70% de los alumnos expresa conocer dichos canales y en un 60% de los casos que han realizado reclamos pueden expresar que la respuesta obtenida por la vicerrectoría fue de carácter satisfactorio.

Al verificar el nivel de conocimiento de los estudiantes sobre los actores que participan dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas, se observa que únicamente un 40% considera tener una idea de quienes son, pero de los cuales ninguno logró enumerar en su totalidad a todos los participantes.



Con respecto a los factores que los alumnos consideran que podrían ayudar a incrementar su nivel de motivación y participación en la evaluación docente, se encuentra: que dicha evaluación sea considerada como prerrequisito para cursar la asignatura siguiente (20%), que se realice a través de otros medios (40%) (de manera presencial o bajo ambas opciones), que sea tomada en cuenta la opinión brindada por los estudiantes, que la permanencia de los docentes se encuentre sujeta a los resultados obtenidos en las evaluaciones, que se den a conocer informes globales sobre los resultados obtenidos en cohortes anteriores así como las acciones correctivas tomadas por la vicerrectoría.

Finalmente algunos de los puntos que, a consideración de los estudiantes, deben incluirse dentro de la evaluación docente son:

- Nivel de compromiso de los docentes con los alumnos, la universidad y con sí mismos para brindar sus conocimientos de forma práctica y no solo por cumplir un temario.
- Nivel de Andragogía.
- La evaluación del contenido de la asignatura, contrastado con el objetivo y nombre de la misma.
- La evaluación del desarrollo del temario planteado con respecto al desarrollado y esperado por los estudiantes.
- La experiencia que tiene el docente y el nivel de conocimiento o dominio del tema.

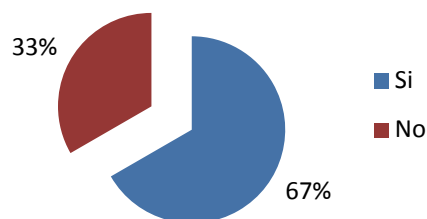
**Tabla 7: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los alumnos**

FODA ALUMNOS			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	La dirección apoya la iniciativa de realizar el ciclo de evaluación de las asignaturas.	O1	Mejorar el nivel de percepción del personal externo a la maestría
F2	Existen canales de comunicación abiertos entre la vicerrectoría y el alumnado para la realización de reclamos y/o sugerencias	O2	Oportunidad de crecimiento de la Maestría de Gestión de la Calidad, dado el auge que está presentando el tema de calidad en el país y al establecimiento de la Política Nacional de Calidad
F3	Estudiantes satisfechos con respuestas que ofrece vicerrectoría ante reclamos y/o sugerencias		
F4	Los estudiantes se ven dispuestos a que la encuesta de evaluación docente considere mayor cantidad de criterios		
F5	Estudiantes motivados a conocer los resultados de las evaluaciones docentes y planes de acción generados.		
DEBILIDADES		AMENAZA	
D1	Los alumnos no se ven motivados para completar la evaluación docente al final de cada asignatura	A1	Generación de nuevas maestrías relacionadas con la gestión de la calidad en otras universidades
D2	Los resultados obtenidos en las evaluaciones docentes no son difundidos a los alumnos	A2	Tiempo disponible de los estudiantes, fuera del horario de la maestría, para responder las encuestas de evaluación docente
D3	Las acciones de mejora que se realizan en base a las evaluaciones docentes no son comunicadas a los alumnos		
D4	Los estudiantes poseen poco conocimiento en cuanto a los actores que intervienen en el ciclo de evaluación de las asignaturas		
D5	Nivel de confianza intermedio, de parte de los estudiantes con respecto a la respuesta de la UDB hacia los resultados de las evaluaciones		

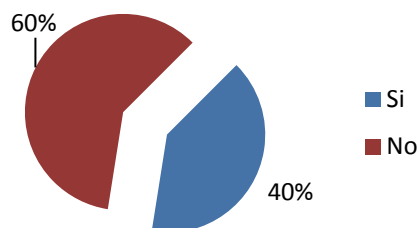
### 5.2.2 Resultados Obtenidos en encuesta a Docentes

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta docente relacionada al ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC de la UDB, se puede observar que la mayor parte de los docentes conoce de manera general en qué consiste dicho ciclo (67%), pero a pesar de ello solamente el 40% de los docentes conoce los objetivos que dicho ciclo de evaluación posee y solo la mitad de los docentes conoce quienes son los actores que intervienen en el ciclo. Esta situación refleja una oportunidad de mejora ya que para que los actores de un proceso puedan dar un aporte significativo, es importante y esencial que los mismos conozcan los procesos, las metas que se persiguen y quienes intervienen en cada etapa.

¿Conoce en qué consiste el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC?

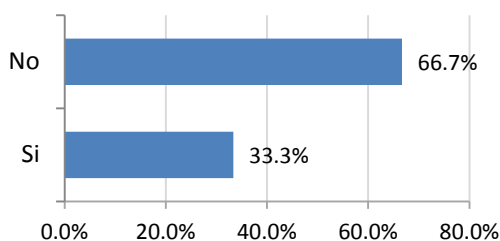


¿Conoce los objetivos del ciclo de evaluación de las asignaturas?



Con respecto al desarrollo actual del ciclo de evaluación, la mitad de los docentes considera que se realiza bastante bien y el resto considera que este ciclo puede mejorarse (Regular – 17%, Deficiente – 33%), ya que opinan que no se cumple por completo el ciclo debido a que no se realiza a cabalidad la etapa de mejora. A pesar de ello un porcentaje importante de los docentes considera que dicho ciclo si le da un valor agregado a su trabajo (50%).

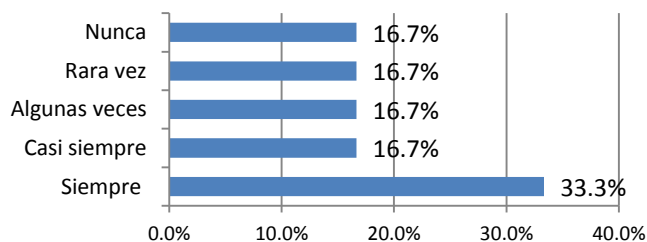
¿Se le comunican los resultados que se obtienen en el Ciclo de Evaluación de las asignaturas?



Es de hacer notar que el nivel de comunicación o divulgación de los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas, según lo percibido por el personal docente, es un factor que puede reactivarse y enriquecerse, ya que, nadie expresó tener conocimiento del desarrollo de planes de acción basados en los resultados obtenidos, y únicamente una minoría de los docentes (33%) expresa que ha recibido retroalimentación de los mismos, de donde solo la mitad de ellos considera que dicha comunicación fue efectuada de manera oportuna y eficiente.

Por otra parte, en cuanto a la participación de los docentes dentro del ciclo, se posee que el 50% (Siempre 33.3% + Casi Siempre 16.7%) de los ellos expresa poseer constancia en cuanto a la realización de la autoevaluación; el resto de los docentes lo efectúan con una frecuencia mucho menor (algunas veces – 16.7%, rara vez – 16.7%, nunca - 16.7%), esto debido a que algunos expresan que no tenían conocimiento de la existencia de dicho cuestionario o no se les solicita sea completado en todas las asignaturas que imparten.

¿Realiza la autoevaluación de docente después de cada asignatura?



Entre los aspectos que se mencionan que podrían ayudar a aumentar la motivación docente para el desarrollo de las autoevaluaciones es el hecho que los resultados sean publicados en cada ciclo o que sean remitidos a los docentes, poder visualizar un seguimiento en cuanto a los resultados obtenidos o que fuese un requisito para el cierre de las asignaturas.

En cuanto al apoyo que proporciona la universidad e interés hacia los docentes, la mayor parte de ellos considera que si se les proporcionan las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus asignaturas (83%), así como el interés por conocer las necesidades y expectativas que presentan, aunque únicamente el 50% opina que se efectúan acciones para solventar dichas necesidades y un solo un 33% considera que si se le proporcionan las capacitaciones/cursos necesarios para mejorar sus habilidades como docentes.

¿Considera que cuenta con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus asignaturas?		¿La UDB le proporciona las capacitaciones/cursos necesarios para incrementar sus habilidades y destrezas como docente?		¿Se consulta de alguna manera sus necesidades y expectativas como docente?	
<b>Si</b>	83%	<b>Si</b>	33%	<b>Si</b>	50%
<b>No</b>	17%	<b>No</b>	67%	<b>No</b>	50%

De acuerdo a lo expresado por los docentes (66.7%), no existe un proceso coordinado de planificación de los contenidos, para evitar la duplicidad en los tópicos cubiertos, aunque algunos manifiesta que si se ha realizado un análisis de los contenidos o se ha solicitado opinión sobre temarios de otras asignaturas, esto a fin de evadir dicha situación de duplicidad.

Entre las opiniones que se presentaron para motivar el involucramiento activo en el proceso de evaluación de las asignaturas se encuentra:

- Simplemente la solicitud de la participación
- Puestas en común con el resto de profesores y estudiantes.
- Que los resultados sean debidamente comunicados y tangibles
- Una vinculación permanente con las actividades de la universidad, más allá de la prestación de servicios únicamente durante el período en el que se imparten las asignaturas.

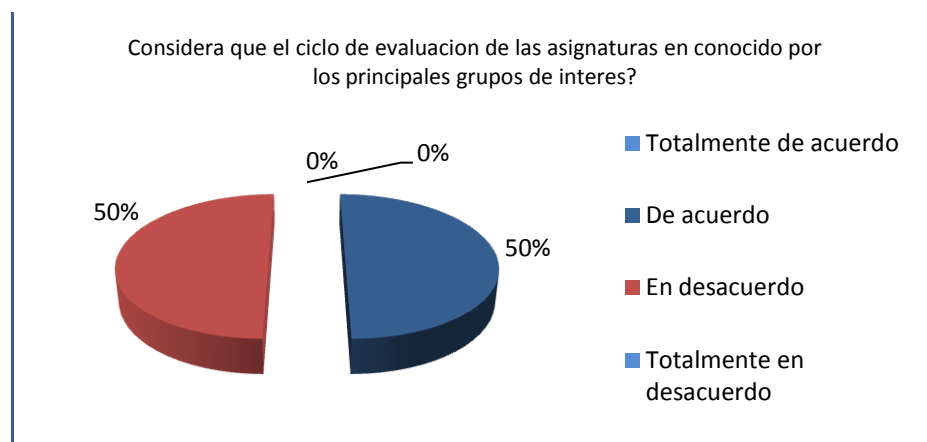
**Tabla 8: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los Docentes**

FODA DOCENTES			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	La dirección apoya la iniciativa de realizar el ciclo de evaluación de las asignaturas.	O1	Implementar nuevas estrategias de mercadeo y publicidad de la MGC en las que impulsen las fortalezas de la misma.
F2	Una gran parte de los docente tiene conocimiento general del ciclo de evaluación de las asignaturas que se lleva a cabo en la MGC	O2	Oportunidad de crecimiento de la Maestría de Gestión de la Calidad, dado el auge que está presentando el tema de calidad en el país y al establecimiento de la Política Nacional de Calidad
F3	Docentes motivados a conocer los resultados de las evaluaciones y planes de acción generados.	O3	Oportunidad de ser visto como un modelo de mejora continua en cuanto al ciclo de evaluación de asignaturas, frente al resto de Maestrías que se imparten dentro de la UDB.
F4	Universidad proporciona los recursos requeridos por los docentes para el desarrollo de las asignaturas	O4	Existencia y disponibilidad de plataformas tecnológicas dentro de la universidad
F5	Existen canales abiertos de comunicación entre la vicerrectoría y los docentes.		
F6	Disposición de los docentes a mejorar el nivel de participación dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas		
DEBILIDADES		AMENAZA	
D1	Los docentes desconocen los objetivos y actores que participan en el ciclo de evaluación de las asignaturas.	A1	Generación de nuevas maestrías relacionadas con la gestión de la calidad en otras universidades
D2	Existe falta de seguimiento en el ciclo actual de evaluación de las asignaturas.	A2	Tiempo disponible de los docentes contratados por hora clase, fuera del horario de la maestría, para responder las encuestas de autoevaluación.
D3	El nivel de retroalimentación hacia los docentes, sobre los resultados obtenidos en la evaluación, es bajo	A4	Deserción de los docentes al trabajo en la MGC en la UDB por el tipo de contratación.
D4	Las acciones de mejora que se realizan en base a los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas no son comunicadas a los docentes.		
D5	Nivel importante de docentes que expresan no realizar la encuesta de autoevaluación docente.		
D6	Total de capacitaciones/cursos proporcionados al personal no es suficiente		
D7	Falta un proceso coordinado de planificación de los contenidos para evitar duplicidad en los tópicos		

Fuente: Elaboración propia

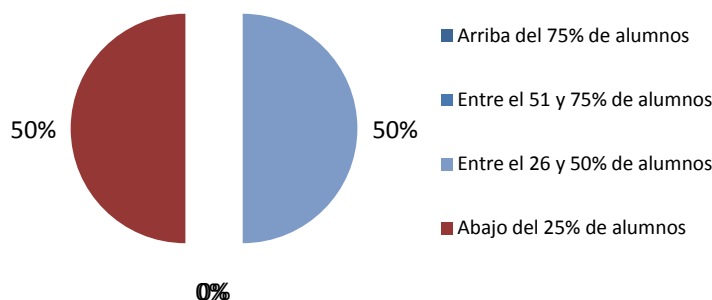
### 5.2.3 Resultados Obtenidos en encuesta a Calidad Académica

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a Calidad académica, el 50% se encuentra de acuerdo en que el ciclo de evaluación de las asignaturas es conocido por los principales grupos de interés, llámense alumnos, docentes, vicerrectora y calidad académica. Dentro de su planeación estratégica, el total de encuestados (calidad académica), sostiene que se han planteado estrategias alineadas a los objetivos que la universidad busca lograr así como también, se realiza una planificación de forma periódica para el ciclo de evaluación de asignaturas de la MGC.



De los encuestados (calidad académica) el 100% de estos, sostienen que los estudiantes responden la evaluación de los docentes “algunas veces”, sin embargo solamente el 50% de los alumnos aproximadamente responden dicha evaluación. Como parte de la medición de desempeño de la MGC, el 100% de los encuestados (calidad académica), manifiestan que se realizan grupos focales con ex alumnos de la maestría, consultores y docentes para proceder a la actualización de las necesidades y tendencias que como maestría se necesitan.

Promedio que los estudiantes responden la evaluación docentes



El 100% de los encuestados sostienen que se encuentran disponibles los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC, para todos los estudiantes cuando estos lo requieren, fortaleciendo la transparencia y el acceso a este grupo de interés de los resultados obtenidos. Dentro de la encuesta, Calidad académica opina que el sistema de gestión, se enfoca en los estudiantes y en el seguimiento de cerca de los docentes, con lo cual se refuerza la enseñanza y se logra cumplir con la planificación (enfoque al cliente en el sistema de gestión). Del 100% de encuestados (calidad académica), sostienen que la efectividad y eficiencia de los sistemas de enseñanza se basa a través de la retroalimentación de los estudiantes que realizan la encuesta estudiantil y a través de la autoevaluación docente.

Con respecto a la formación del personal docente, el 100% de los encuestados (calidad académica), sostiene que existen niveles mínimos de educación que los docentes deben cumplir y que existen planes de acción para mejorar los niveles educativos que deberían poseer los docentes de la MGC. Por otro lado, existe una evaluación para medir la capacidad y la idoneidad de los docentes necesarios con lo cual se incluyen técnicas de

enseñanzas, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos. Sin embargo, el total de encuestados (calidad académica), sostiene que no existe una capacitación andragógica para los docentes que imparten las asignaturas de MGC.

Como parte del enfoque a los alumnos, existe un mecanismo oficial por medio del cual los estudiantes pueden realizar reclamos y sugerencias, a través de los directores de programa, y si existe algún caso, se presenta ante la secretaria general para poder brindarle seguimiento. Bajo este mismo punto, el 100% de los encuestados (calidad académica), afirma que la respuesta ante un reclamo realizado por los estudiantes es de carácter satisfactorio.

**Tabla 9: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los Calidad Académica**

FODA CALIDAD ACADÉMICA			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Ciclo de evaluación documentado	O1	Mejorar el nivel de percepción externa de los docentes de la MGC
F2	Equipo necesario para cubrir necesidades (seguridad, equipo audiovisual)		
F3	Actualización de tendencia y necesidades de la MGC a través de grupos focales		
F4	Enfoque en el estudiante		
DEBILIDADES		AMENAZA	
D1	Falta garantizar la comunicación efectiva a todos los grupos de interés de los resultados de la evaluación de las asignaturas	A1	Estudiantes no realicen la evaluación docente
D2	No incentivo para los docentes para la participación activa(participación activa de los docentes en el ciclo de evaluación)	A2	Deserción de los docentes al trabajo en la MGC
D3	No se realiza un análisis FODA para el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC		
D4	Falta de monitoreo de clases y contenidos en semana virtual		
D5	Poca capacitación andragógica para docentes		

Fuente: Elaboración propia

### **5.2.1 Resultados Obtenidos en encuesta a Vicerrectoría y Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad**

De acuerdo a la opinión aportada por parte de Vicerrectoría y Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad, se considera que en su mayoría de los principales grupos de interés tienen conocimiento sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas, lo cual podría deberse a que este se encuentra debidamente documentado. Al observar este punto se puede identificar una disyuntiva entre la opinión específica de Vicerrectoría y Dirección Académica contra lo expresado por los docentes y alumnos, ya que la realidad refleja que a pesar de los esfuerzos que los dirigentes hayan efectuado, aún existe un número significativo de docentes y alumnos que no tienen un buen conocimiento del ciclo de evaluación de las asignaturas.

De igual manera se considera que existen canales de comunicación bien definidos para ser utilizados ante las partes involucradas. A pesar de que actualmente no se proporcionan incentivos para el personal docente ni estudiantil para garantizar su participación activa en el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC, si existe claridad de parte de la vicerrectoría y dirección de la MGC, que es indispensable dicha participación, para poder mejorar los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC, ante la cual identifican que requieren:

- Retroalimentación de los docentes sobre sus cátedras
- Retroalimentación de los docentes sobre su punto de vista a cerca de la gestión de la MGC
- Retroalimentación de los alumnos
- Complemento de los cuestionarios de evaluación para analizar la gestión y trabajo docente.
- Proporción de ideas/comentarios constructivos/objetivos, de parte de los alumnos y docentes a cerca de mejoras que podrían implementarse en el programa de la MGC.

En cuanto al desarrollo de la planeación estratégica, se puede reflejar que existen bases debidamente cimentadas, ya que se cuentan con estrategias alineadas a los objetivos de la universidad, y a pesar de no actualizarlos periódicamente, si se poseen metas u objetivos que se deben cumplir con respecto al ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC. Otro punto importante dentro de la planificación estratégica es que de acuerdo a los resultados obtenidos, en la mayoría de las ocasiones se toman en consideración resultados históricos obtenidos en las encuestas docentes, y del alumnado.

Por otro lado, existe una evaluación de resultados que engloba la evaluación docente, revisión de contenidos de las materias, evaluación de metodologías de enseñanzas, observaciones de clase, entrevista con los docentes en base a las necesidades y tendencias de la educación.

El sistema de medición de desempeño de la MGC es sensible a cambios estratégicos en la estructura organizativa, ya que se tiene una revisión periódica de dos años a lo que permite estar constantemente actualizándolos, todo esto a través del conocimiento y participación de grupos de enfoque, consulta a empleadores, docentes y alumnos.

Los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC se encuentran disponibles para todos los estudiantes y docentes para cuando lo requieren, estos datos se encuentran disponibles a través de las herramientas con las que cuenta la universidad para que dicha información sea accesible.

Por otro lado, el hardware y software utilizados en la MGC se asegura su funcionalidad, confiabilidad y son amigables con el usuario a través de ambientes de prueba que permiten verificar su seguridad y posibles modificaciones.

Existen planes de acción que permiten mejorar los niveles educativos con los cuales cada docente debe poseer en la MGC, en este punto se tiene identificado los niveles mínimos de educación que deben cumplir los docentes de la MGC.

Como directora del programa de la MGC, manifiestan que solamente alrededor del 50% del total de estudiantes responden la evaluación de los docentes.

En la UDB la dirección de la MGC y la Vicerrectoría se aseguran que la oferta de programas académicos cumpla con las expectativas de aprendizaje de los estudiantes, valiéndose de encuestas de opinión, de la evaluación estudiante y docente, entre otras, con el objeto de verificar el cumplimiento de los planes de trabajo planificados.

Por otra parte, tomando en consideración lo contestado en la encuesta, se encontró que se debe fortalecer el proceso de evaluación de las asignaturas y su contenido programático, para que al momento de desarrollar sus contenidos, estos sean consecuentes y sigan una línea de carácter integral y complementario. Además se considera fortalecer el vínculo existente ofrecido por soporte técnico, así como la tecnología moderna para brindar apoyo a los docentes durante el desarrollo de las asignaturas.

No existen canales oficiales para la realización de quejas y reclamos sin embargo se mantiene un mecanismo receptivo de ellas de manera informal, de modo que la comunicación es directa y que a la fecha ha permitido resolver situaciones de forma inmediata sin mantener una bitácora en la que se registren los acontecimientos y se le dé un seguimiento y que sirva como referencia para futuras ocurrencias.

Entre algunos de los mecanismos utilizados para identificar las necesidades de mejora en las asignaturas es la realización de grupos focales con las partes involucradas, entre las que se puede mencionar a docentes, estudiantes, graduados y la empresa privada, entre otras, cuyo fin es el de detectar mejoras. Por otra parte la revisión del plan de estudio permite evaluar y considerar actualizaciones del plan de carrera que le permitan ser más competitivos en relación a otros estudios de postgrado.

En todo el ciclo PHVA se considera que debería incorporarse indicadores o mediciones de desempeño que permitan conocer el nivel de cumplimiento de cada una de las etapas del ciclo de evaluación de las asignaturas.

Se considera importante incluir la realización de un diagnóstico de necesidades de entrenamiento y capacitación para el personal docente y departamento de calidad académica que pueda dar paso a la reducción de la brecha de competencias en base a las necesidades que sean identificadas.

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en base al análisis de la encuesta al presente grupo de interés

**Tabla 10: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de Vicerrectoría y la Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad (MGC)**

<b>FODA SOBRE EL CICLO DE EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE VICERRECTORÍA</b>			
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
	<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
F1	Ciclo de evaluación de las asignaturas debidamente documentado	O1	Aprovechar los mecanismos utilizados para la detección de necesidades de capacitación utilizados para los docentes de grado de la UDB
F2	Canales de comunicación definidos	O2	Implementación de la técnica de "Observación de clases" en las asignaturas de la MGC
F3	Estrategias definidas y alineadas a los objetivos de la UDB	O3	Obtener retroalimentación sobre la MGC de ex-alumnos y docentes
F4	Participación conjunta de las partes involucradas para el desarrollo de la planificación del ciclo de evaluación de asignaturas	O4	Aprovechamiento de la plataforma y herramientas implementadas en las carreras de grado de la UDB, para medir el nivel de satisfacción de alumnos, ex-alumnos y docentes
F5	Planificación efectuada tomando en consideración en muchas ocasiones los datos históricos obtenidos en los ciclos de evaluación de las asignaturas	O5	Mejorar percepción externa de los docentes de la MGC
F6	Planteamiento de planes de acción basados en resultados obtenidos en el ciclo de evaluación		
F7	Existencia de una planificación de las asignaturas de la MGC		
F8	Realización de grupos focales para identificación de necesidades de fortalecimiento del programa de la MGC		
F9	Revisiones periódicas del plan de estudio (cada 2 años), lo que muestra sensibilidad a cambios estratégicos		
F10	Realización de evaluaciones del desempeño docente		
F11	Establecimiento de planes de trabajo para cada asignatura, por parte de los docentes		
F12	Disponibilidad de los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas, para ser consultado por los docentes		
	<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZA</b>
D1	Falta de reconocimientos e incentivos para el personal docente para la participación activa y constante en el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC	A1	Falta de tiempo o disposición de alumnos/docentes para no completar las encuestas de opinión
D2	Falta un mecanismo de retroalimentación para conocer la opinión en relación al ciclo de evaluación por las partes involucradas.	A2	Mayor rapidez en el cambio de las necesidades del mercado laboral que en la frecuencia de actualización del programa de la UDB de la MGC
D3	Falta reflejar dentro de la etapa de evaluación un análisis basado en indicadores de desempeño.		
D4	Falta documentar y socializar los planes de mejora basados en los resultados de las evaluaciones docentes.		
D5	Falta de realización de un diagnóstico de necesidad de entrenamiento y capacitación para el personal docente y departamento de calidad académica.		
D6	Falta medir el nivel de satisfacción alcanzado por los alumnos y docentes en la MGC		

	DEBILIDADES		AMENAZA
D7	Falta una línea adecuada de comunicación para la retroalimentación de los alumnos hacia los docentes.		
D8	No existe reconocimiento e incentivos para los docentes para determinar nuevas técnicas de enseñanza		
D9	Falta de programas de capacitación andragógica a los docentes de manera constante		
D10	No existe mecanismo para medir el compromiso del personal docente		
D11	No existe mecanismo para determinar expectativas de los estudiantes durante el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC		

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.2 Análisis Matriz FODA

En base a los resultados obtenidos en cada una de las encuestas realizadas a los grupos de interés definidos dentro del alcance del presente trabajo, a continuación se establece una matriz que refleja las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas resumen de los resultados de cada uno de dichos grupos con respecto al ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC:

**Tabla11: FODA sobre el ciclo de evaluación de las asignaturas desde el punto de vista de los grupos de interés Consolidado**

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Estrategias definidas y alineadas a los objetivos de la UDB	O1	La percepción del personal externo a la maestría es mejorable
F2	Planificación efectuada tomando en consideración en muchas ocasiones los datos históricos obtenidos en los ciclos de evaluación de las asignaturas	O2	Auge que está presentando el tema de calidad en el país
F3	Establecimiento de planes de acción basados en resultados obtenidos en el ciclo de evaluación	O3	Oportunidad de ser visto como un modelo de mejora continua en cuanto al ciclo de evaluación de asignaturas, frente al resto de Maestrías que se imparten dentro de la UDB.
F4	Dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas se cuenta con la iniciativa para obtener participación de parte de los grupos de interés (Alumnos, docentes y calidad académica)	O4	Disponibilidad de una plataforma tecnológica y herramientas ya implementadas en las carreras de grado de la UDB, para medir niveles de satisfacción, detección de necesidades de capacitación, entre otros
F5	Existen canales de comunicación abiertos entre la vicerrectoría - alumnado, y vicerrectoría - docentes, para la realización de reclamos y/o sugerencias	O5	Mecanismos ya existentes para los docentes de grado de la UDB, para la detección de necesidades de capacitación
F6	Ciclo de evaluación documentado	O6	Técnica de "Observación de clases" en las asignaturas de la MGC
F7	Ciclo de evaluación de las asignaturas conocido por la mayoría de los actores que intervienen en él.	O7	Retroalimentación sobre la MGC de ex-alumnos y docentes

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F8	Actualización de tendencia e identificación de necesidades fortalecimiento del programa de la MGC a través de grupos focales		
F9	Existencia de planificación previa de las asignaturas de la MGC (establecimiento de planes de trabajo)		
F10	Revisiones periódicas del plan de estudio (cada 2 años), lo que muestra sensibilidad a cambios estratégicos		
F11	Estudiantes satisfechos con respuestas que ofrece vicerrectoría ante reclamos y/o sugerencias		
F12	Desarrollo de evaluaciones del desempeño docente		
F13	Disposición mostrada por los estudiantes para que la encuesta de evaluación docente considere mayor cantidad de criterios		
F14	Disposición de los docentes a mejorar el nivel de participación dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas		
F15	Estudiantes y Docentes motivados a conocer los resultados de las evaluaciones docentes y planes de acción generados.		
F16	Disponibilidad de los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas, para ser consultado por los docentes		
F17	Se cuenta con el equipo necesario para cubrir necesidades (seguridad, equipo audiovisual)		

DEBILIDADES		AMENAZA	
D1	Los alumnos no se ven motivados para completar la evaluación docente al final de cada asignatura	A1	Generación de nuevas maestrías relacionadas con la gestión de la calidad en otras universidades
D2	Nivel importante de docentes que expresan no realizar la encuesta de autoevaluación.	A2	Poca disponibilidad de tiempo fuera del horario de la maestría o disposición, de parte de los estudiantes/docentes, para responder las respectivas encuestas de evaluación.
D3	Bajo nivel de difusión/retroalimentación de los resultados y acciones de mejora obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas hacia los docentes y alumnos	A3	Disminución en el nivel de participación de los estudiantes y docentes por motivos externos
D4	Bajo nivel de seguimiento para garantizar que los alumnos y docentes completen las respectivas encuestas de evaluación	A4	Deserción de los docentes al trabajo en la MGC en la UDB por el tipo de contratación.
D5	Bajo nivel de conocimiento de los alumnos y docentes sobre los objetivos y actores que participan en el ciclo de evaluación de las asignaturas.	A5	Incremento superior de las necesidades del mercado laboral que el que puede cubrir la UDB al actualizar su programa de la MGC

DEBILIDADES		AMENAZA	
D6	Falta de reconocimientos e incentivos hacia el personal docente para garantizar su participación activa y constante en el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC		
D7	Mecanismos de planificación existentes no permiten evitar por completo la duplicidad en los tópicos		
D8	No se realiza un análisis FODA para el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC		
D9	Falta de monitoreo de las clases y contenidos vistos en las semanas virtuales		
D10	Falta de algún mecanismo de retroalimentación para conocer la opinión en relación al ciclo de evaluación por las partes involucradas.		
D11	Faltan mecanismo para determinar expectativas de los estudiantes		
D12	Falta reflejar dentro de la etapa de evaluación un análisis basado en indicadores de desempeño.		
D13	Falta de realización de un diagnóstico de necesidad de entrenamiento y capacitación para el personal docente y departamento de calidad académica.		
D14	Personal docente no satisfecho con el total de capacitaciones/cursos proporcionados		
D15	Falta documentar y socializar los planes de mejora basados en los resultados de las evaluaciones docentes.		
D16	Falta de medición del nivel de satisfacción alcanzado por los alumnos y docentes en la MGC		
D17	Falta una línea adecuada de comunicación para la retroalimentación de los alumnos hacia los docentes.		
D18	No existe reconocimiento e incentivos para los docentes para determinar nuevas técnicas de enseñanza		
D19	No existe mecanismo para medir el compromiso del personal docente		

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 PRIORIZACIÓN

### 5.3.1 Definición de ponderaciones para priorización

En base a los resultados obtenidos en el análisis anterior, se procede a priorizar las debilidades que presentan un mayor impacto dentro de cada uno de los criterios del modelo para una gestión de excelencia, esto a fin de buscar una solución aprovechando las fortalezas que se evidencian dentro del presente ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC.

Para dicha priorización, a continuación se presenta una matriz de debilidades versus criterios del modelo para una gestión de excelencia, a través de la cual se ha asignado una puntuación a cada una de dichas debilidades; esta puntuación nos define el grado de impacto o estrecha relación que la solución de estos incidentes podrían tener para cada uno de los criterios del modelo de excelencia.

La puntuación empleada para la priorización de las debilidades, es una herramienta que relaciona el criterio del modelo para una gestión de excelencia y de cómo en escala se puede asignar una ponderación, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 12: Puntuaciones de evaluación de debilidades vs Criterios del modelo para una gestión de excelencia**

Categoría	Descripción	Ponderación
Afecta fuertemente el criterio	Nivel en que la debilidad detectada, afecta de manera directa y fuertemente el cumplimiento del criterio del modelo para una gestión de excelencia evaluado.	10
Afecta directamente el criterio	Nivel en que la debilidad detectada, afecta de manera directa, pero en un nivel moderado el cumplimiento del criterio del modelo para una gestión de excelencia evaluado.	6
Afecta indirectamente el criterio	Existe una baja relación entre el efecto que provoca la debilidad detectada con respecto al criterio del modelo para una gestión de excelencia evaluado; siendo esta relación de carácter indirecto.	3
No Afecta el criterio	La debilidad detectada, no afecta el criterio del modelo para una gestión de excelencia evaluado.	0

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la matriz de evaluación de las debilidades versus los criterios del modelo para una gestión de excelencia, en la cual el puntaje obtenido para cada debilidad se explica de la manera siguiente:

- La puntuación alta se considera como las categorías donde la debilidad identificada, afecta fuerte o directamente el criterio del modelo de gestión (es decir, ponderaciones de 10 y 6 respectivamente), por lo mismo entre más baja sea la puntuación obtenida para cada debilidad, menos importante es dicha debilidad en un determinado criterio, desde la perspectiva del modelo para una gestión de excelencia,
- Para cada debilidad, se hace un conteo del total de criterios con puntuación alta que posee (puntuaciones de 10 y 6), lo cual se coloca en la columna “# de criterios con puntuación alta”, de donde son seleccionadas aquellas debilidades con la mayor cantidad de criterios de puntuación alta.
- Las debilidades seleccionadas son aquellas que presentan un efecto fuerte y directo para 4 o más criterios. (es decir columna “# de criterios con puntuación alta”  $\geq 4$ )

Tabla 13: Matriz de interrelación de Debilidades vrs Criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia

Cód.	CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA	Liderazgo	Planeamiento Estratégico	Orientación hacia el alumno	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	Orientación hacia el Personal	Gestión de procesos	Resultados	# De Criterios Con Puntuación Alta
	DEBILIDADES								
D16	Falta de medición del nivel de satisfacción alcanzado por los alumnos y docentes en la MGC	3	6	10	10	6	6	6	6
D1	Los alumnos no se ven motivados para completar la evaluación docente al final de cada asignatura	0	6	10	10	0	6	6	5
D3	Bajo nivel de difusión/retroalimentación de los resultados y acciones de mejora obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas hacia los docentes y alumnos	10	3	10	6	10	0	6	5
D4	Bajo nivel de seguimiento para garantizar que los alumnos y docentes completen las respectivas encuestas de evaluación	10	3	10	6	6	6	3	5
D2	Nivel importante de docentes que expresan no realizar la encuesta de autoevaluación.	3	6	10	10	3	3	6	4
D15	Falta documentar y socializar los planes de mejora basados en los resultados de las evaluaciones docentes.	3	6	6	0	10	6	3	4
D6	Falta de reconocimientos e incentivos hacia el personal docente para garantizar su participación activa y constante en el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC	6	3	0	0	10	0	6	3
D7	Mecanismos de planificación existentes no permiten evitar por completo la duplicidad en los tópicos	3	6	6	0	0	6	3	3
D10	Falta de algún mecanismo de retroalimentación para conocer la opinión en relación al ciclo de evaluación por las partes involucradas.	0	3	10	6	10	0	3	3

Cód.	CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA	Liderazgo	Planeamiento Estratégico	Orientación hacia el alumno	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	Orientación hacia el Personal	Gestión de procesos	Resultados	# De Criterios Con Puntuación Alta
	DEBILIDADES								
D11	Incrementar mecanismo para determinar expectativas de los estudiantes	3	3	10	6	0	3	6	3
D12	Falta reflejar dentro de la etapa de evaluación un análisis basado en indicadores de desempeño.	3	3	6	6	0	3	6	3
D14	Personal docente no satisfecho con el total de capacitaciones/cursos proporcionados	6	6	3	0	10	3	3	3
D17	Falta una línea adecuada de comunicación para la retroalimentación de los alumnos hacia los docentes.	6	6	6	3	3	3	3	3
D18	No existe reconocimiento e incentivos para los docentes para determinar nuevas técnicas de enseñanza	6	6	3	3	6	3	3	3
D5	Bajo nivel de conocimiento de los alumnos y docentes sobre los objetivos y actores que participan en el ciclo de evaluación de las asignaturas	6	6	3	0	0	0	0	2
D9	Falta de monitoreo de las clases y contenidos vistos en las semanas virtuales	3	0	6	6	0	3	3	2
D13	Falta de realización de un diagnóstico de necesidad de entrenamiento y capacitación para el personal docente y departamento de calidad académica.	3	6	3	3	10	3	3	2
D8	No se realiza un análisis FODA para el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC	3	10	3	3	3	3	0	1
D19	No existe mecanismo para medir el compromiso del personal docente	3	3	3	3	10	3	3	1
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>91</b>	<b>115</b>	<b>81</b>	<b>97</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	

Fuente: Elaboración propia

A fin de enfocar la atención a la resolución de las debilidades que impactan la mayor cantidad de criterios, de la tabla anterior se priorizarán aquellas que en la columna “# de criterios con puntuación alta” posean un número igual o superior a 4 criterios afectados. Con esto se seleccionarán aquellas debilidades que impactan de manera fuerte y moderada la mayor cantidad de criterios del modelo para una gestión de excelencia, priorizadas de la manera siguiente:

**Tabla 14: Debilidades priorizadas**

Cód.	CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA DEBILIDADES	Liderazgo	Planeamiento Estratégico	Orientación hacia el alumno	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	Orientación hacia el Personal	Gestión de procesos	Resultados	# De Criterios con Puntuación Alta
D16	Falta medir el nivel de satisfacción alcanzado por los alumnos y docentes en la MGC	3	6	10	10	6	6	6	6
D1	Los alumnos no se ven motivados para completar la evaluación docente al final de cada asignatura	0	6	10	10	0	6	6	5
D3	Bajo nivel de difusión/retroalimentación de los resultados y acciones de mejora obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas hacia los docentes y alumnos	10	3	10	6	10	0	6	5
D4	Bajo nivel de seguimiento para garantizar que los alumnos y docentes completen las respectivas encuestas de evaluación	10	3	10	6	6	6	3	5
D2	Nivel importante de docentes que expresan no realizar la encuesta de autoevaluación.	3	6	10	10	3	3	6	4
D15	Falta documentar y socializar los planes de mejora basados en los resultados de las evaluaciones docentes.	3	6	6	0	10	6	3	4

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2 Definición de áreas de mejora

Canalizando el análisis anterior y de acuerdo a la información recopilada, se pueden definir las áreas de mejora priorizadas:

Tabla 15: Áreas de mejora detectadas

Áreas de mejora	Objetivo
Motivación para desarrollo del ciclo de evaluación de asignaturas	Mejorar el nivel de incentivos y/o motivación que presenta el personal docente y estudiantes para la participación en el desarrollo de las encuestas de evaluación de las asignaturas.
Seguimiento	Fortalecer los mecanismos de seguimiento y de aseguramiento, para garantizar la participación de los grupos de interés en el desarrollo de las encuestas de evaluación.
Comunicación/Retroalimentación	Establecer estrategias de comunicación/retroalimentación de los resultados y logros obtenidos en el ciclo de evaluación, para los diferentes grupos de interés

Fuente: Elaboración propia

Para la resolución de las áreas de mejora definidas anteriormente, a continuación se presentará una propuesta de metodología para el desarrollo del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC así como un plan de acción a través del cual se establecerán propuestas de operación para el fortalecimiento del mismo ciclo.

## 6 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA<sup>7</sup>

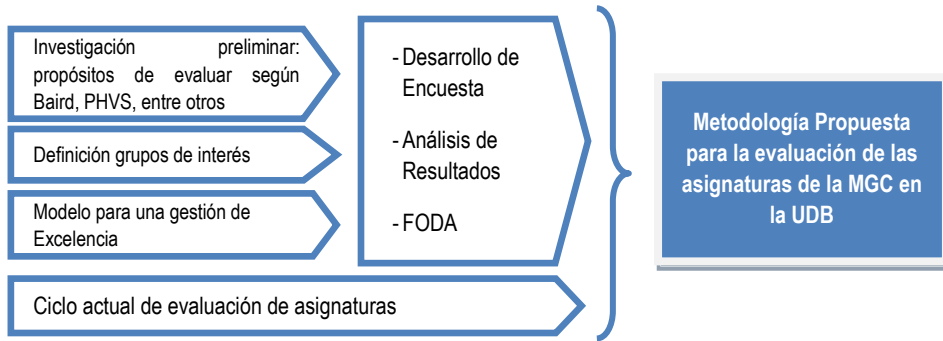
En base a los hallazgos detectados en el análisis anterior, el cual proviene de las encuestas efectuadas a los grupos de interés, a continuación se ha diseñado una metodología que de manera general puede ayudar a fortalecer el ya existente ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC.

Cabe mencionar que la metodología propuesta, tiene como origen el ciclo de evaluación de asignaturas que actualmente se efectúa, viéndose este enriquecido con la fundamentación que proporciona Baird (1997, p. 4) quien agrupa en cinco categorías los propósitos de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes<sup>8</sup>; con los principios fundamentales del modelo para una gestión de excelencia; con las nociones del ciclo PHVA, así como con los aportes provenientes de las encuestas efectuadas a los grupos de interés, de donde dichas encuestas fueron elaboradas tomando en consideración cada uno de los criterios del Modelo para una gestión de Excelencia, entre otros conceptos. Lo mencionado anteriormente, se ve resumido en la figura siguiente.

<sup>7</sup>La relación existente entre la Metodología propuesta para la evaluación de las asignaturas de la MGC de la UDB puede ser visualizada en el Anexo 11.1 Relación entre la Metodología Propuesta contra Criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia.

<sup>8</sup> Página 14, Apartado 3.4 Para qué evaluar el aprendizaje.

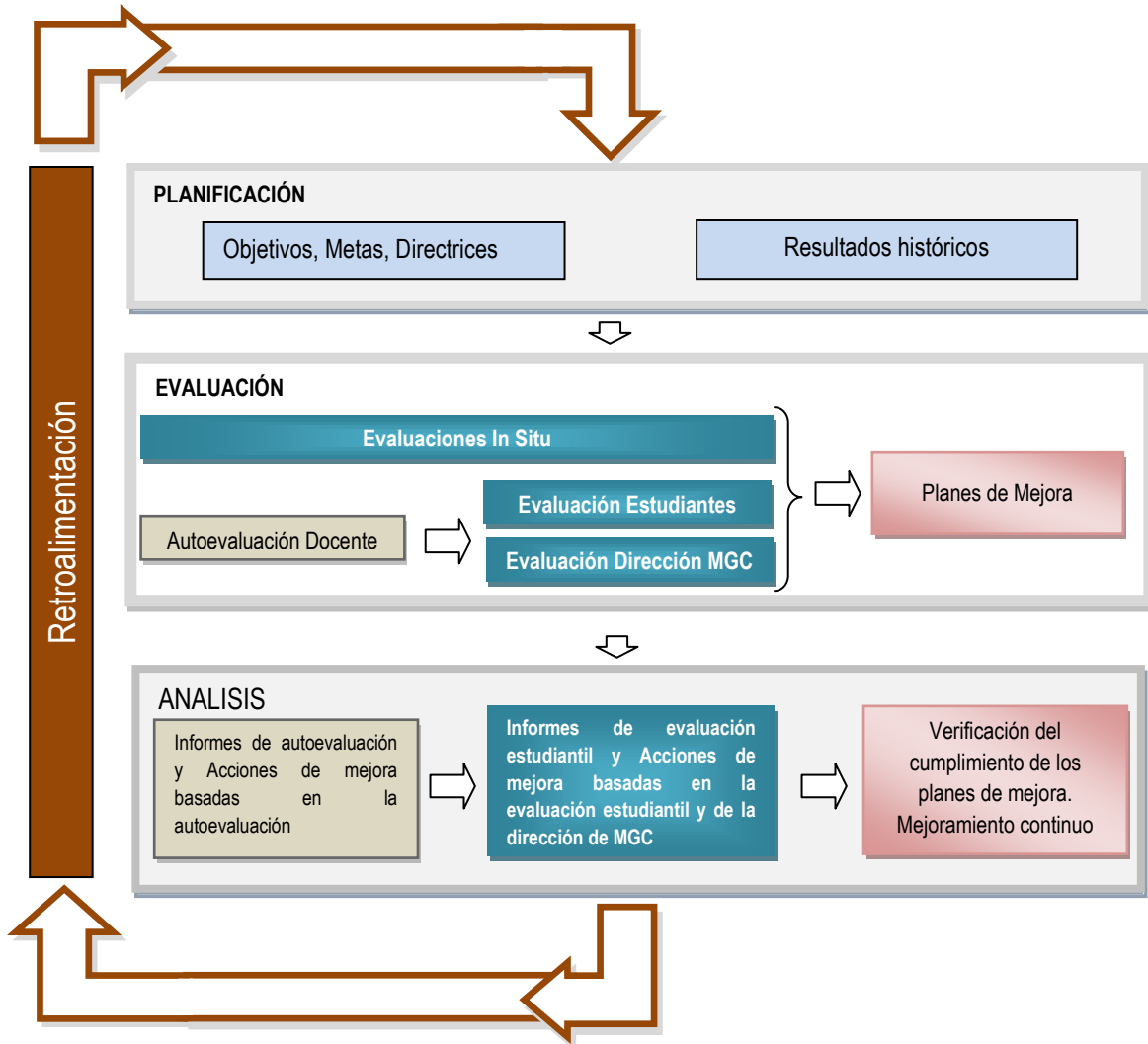
Figura 3: Insumos para generación de la Metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia

La estructura general que se considera para el diseño de la metodología es la siguiente:

Figura 4: Estructura general de la metodología diseñada



Fuente: Elaboración propia

## **METODOLOGÍA PARA EL CICLO DE EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS DE LA MGC**

### **INTRODUCCIÓN**

La evaluación es un proceso de valoración que tiene como principal finalidad tomar decisiones de carácter andragógico. El ciclo de evaluación es algo más que una razón didáctica, por sus características e implicancias trasciende las fronteras del aula, debiéndose focalizar en su análisis a la Institución Educativa en su sentido más amplio.

Las implicancias que encierran los resultados del proceso evaluativo, los indicadores numéricos o conceptuales no son más que exteriorizaciones de las actitudes del “sujeto” alumno y no siempre son el fiel reflejo de sus habilidades, en algunas oportunidades representan mensajes de distinta índole que debemos decodificar para conocer su verdadero alcance ya que están en juego aspectos personales, intelectuales y emocionales.

En definitiva, no se debe subestimar el complejo proceso evaluativo y debemos tener siempre presente que evaluamos a nuestros alumnos, pero también debemos evaluar las estrategias docentes así como su pertinencia y eficacia.

### **OBJETIVO**

La metodología a proponer tiene como objetivo primordial servir de guía para la toma de decisiones y que pueda dar pautas para fortalecer el desempeño en el proceso enseñanza-aprendizaje de los actores principales dentro de la MGC de la UDB en base a un modelo de excelencia.

### **ALCANCE**

Abarca única y exclusivamente el proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas, el cual comprende el desarrollo de la asignatura, etapa de evaluación de la asignatura, análisis de resultados y generación sugerencias y recomendaciones, que retroalimenten el siguiente ciclo de evaluación.

### **PONDERACIONES DE LAS ETAPAS DE LA METODOLOGÍA**

De acuerdo al análisis realizado, para cada una de las etapas de la metodología propuesta, se consideran las siguientes ponderaciones:

**Tabla 16: Ponderación de las etapas de la Metodología para evaluación de las asignaturas de la MGC**

<b>Ponderación</b>	<b>Etapas de la Metodología</b>
15%	Planificación Del Ciclo De Evaluación De Las Asignaturas
10%	Planificación y Desarrollo de las Asignaturas
20%	Evaluación de las Asignaturas
15%	Análisis de los resultados de las evaluaciones
20%	Retroalimentación de los resultados obtenidos
10%	Plan de Mejora
10%	Retroalimentación del Ciclo de Evaluación de las Asignaturas

## **A. PLANIFICACIÓN DEL CICLO DE EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS**

### **(i) Establecimiento de directrices e instrumentos para la evaluación**

Antes de iniciar el proceso de evaluación de las asignaturas es necesario realizar una adecuada planificación de la misma, en la cual se definan las directrices a seguir:

- El alcance
- Los objetivos buscados.
- Indicadores
- Los recursos necesarios
- Tipos de evaluaciones/seguimiento a efectuar
- El plan de trabajo
- Definición de responsabilidades, entre otros

Estos aspectos deberán ser ampliamente debatidos por el personal que participará en la evaluación, a fin de que todos los presentes comprendan las metas que se pretenden alcanzar (de acuerdo a lo dicho por Baird en página 14 del presente trabajo “para que evaluar”) y tengan consciencia que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

Los resultados obtenidos dentro de la reunión deben ser documentados a manera que sean fácilmente reproducibles y consultados posteriormente.

### **(ii) Cronograma de actividades y asignación de responsabilidades.**

Es necesario que sean establecidos de manera clara el orden de las operaciones y los tiempos requeridos para cada una, así como las personas responsables de llevar a cabo las actividades.

También deben establecerse claramente las fechas de iniciación, terminación y seguimiento del proceso de evaluación.

### **(iii) Comunicación y desempeño organizacional**

La dirección de la MGC y vicerrectoría deben encargarse de delegar y motivar al personal y estudiantes que participa dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas, promoviendo y difundiendo los objetivos y estrategias que se poseen para dicho ciclo de evaluación.

Es requerido que los resultados obtenidos dentro de la planificación sean ampliamente divulgados a través de un plan de comunicación efectivo a todo el personal y estudiantes involucrados dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas, así como los beneficios que la participación del mismo generan, a fin de que exista una aprehensión adecuada y que todas las partes posean claridad en cuanto al significado, etapas, objetivos, tipos de evaluación, indicadores del ciclo de evaluación de las asignaturas; con esto se logra garantizar que exista una planificación, monitoreo y análisis de resultados académicos, con actores conscientes y comprometidos en dicho ciclo de evaluación.

**(iv) Planificación histórica**

Es importante que al momento de establecer la planificación del ciclo de evaluación de las asignaturas, sean considerados los informes históricos de los resultados con los que cuenta la dirección de la MGC de los ciclos de evaluación de las asignaturas anteriores; esto a fin de innovar/mejorar sistemática y continuamente, basados en los logros y debilidades de los resultados obtenidos.

De igual manera esta práctica ayuda a promover una gestión orientada a la satisfacción del estudiante con lo cual se asegure que los resultados obtenidos dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC estén orientadas a beneficiar y en función de esta parte interesada.

**(v) Involucrados:**

Para el desarrollo de la planificación se sugiere realizar un trabajo conjunto entre el personal de Vicerrectoría, Dirección de Maestría en Gestión de la Calidad y el departamento de Calidad académica, considerando la posibilidad de invitar algún representante del grupo docente, a fin de que exista mayor coordinación y valoración generando una cultura profesional colaborativa, en la que todos las partes interesadas se beneficien.

**(vi) Otros aspectos a tomar en consideración:**

Para poder efectuar una planificación de manera objetiva y documentada se recomienda tener en consideración los siguientes aspectos:

- Estudio de las principales normativas pertinentes, a fin de poseer un conocimiento documentado de las actividades realizadas por la dependencia.
- Conocimiento de la estructura organizacional, ya que es importante que las partes involucradas tengan claro las responsabilidades, funciones y delegación de responsabilidades que les competen.

**B. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ASIGNATURAS****(i) Coordinación de temas entre catedráticos**

Dentro de la oferta académica (14 asignaturas), se considera necesario y apropiado presentar e intercambiar los temas que se impartirán durante el desarrollo de las asignaturas. Esto permitirá tener una visión integral del plan de estudio para facilitar la coordinación horizontal y vertical y obtener una óptima distribución de los contenidos.

**(ii) Planificación de las asignaturas**

- Justificación de la asignatura

En este apartado deberá expresarse la aportación que la asignatura le dará al plan de estudio, la relación que tendrá con otras asignaturas, conocimientos previos y la relación que tendrá en el mercado laboral.

- Descripción de la asignatura

En esta sección, se debe definir los objetivos, general y específicos de la asignatura y detallar los contenidos de la misma.

### **(iii) Organización de la asignatura**

Elaborar cartas didácticas que servirán para el cumplimiento de los objetivos y alcanzar un aprendizaje significativo, organizando las clases de tal manera que los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales este de acuerdo a las actividades, recursos y tiempo. Luego, realizar actividades de evaluación pertinente y ordenada según lo impartido en las asignaturas. Y finalmente, definir los recursos a utilizar y el tiempo que tomará la consecución de cada actividad.

Si existiera una diferenciación en lo planificado y lo que se está impartiendo, documentar las razones para que exista una retroalimentación en la planificación del siguiente ciclo.

### **(iv) Ejecución de la asignatura**

Impartir los temas de cada asignatura en base a lo planificado, con lo cual se pretende llevar a cabo y cubrir el objetivo de dicha asignatura. Con ejemplos prácticos y utilización de recursos de la universidad para obtener los mejores resultados. Dentro de esta etapa se podrá verificar el cumplimiento de lo planificado con la observación de clases propuesto en el apartado (i)Evaluación Durante el desarrollo de las asignaturas (In-situ)

## **C. EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS**

En esta etapa metodológica, se considera el monitorear a los alumnos y docentes para que sean realizadas las evaluaciones estudiantiles, autoevaluación docente y las demás que sean consideradas por la dirección y vicerrectoría, para que dentro del desarrollo de la asignatura, existan mecanismos de comunicación alumno-docente, docente-director del programa, y/o alumno-director del programa.

Estas evaluaciones pueden considerarse como acciones orientadas a la obtención de información con el objetivo de:

- Optimizar el propio proceso de enseñanza y aprendizaje, entendiendo que no hay enseñanza si no se produce aprendizaje.
- Optimizar los resultados del proceso: el aprendizaje.
- Evitar efectos no deseados: desmotivación, abandonos o aprendizajes insuficientes
- Identificar si los procedimientos utilizados, las actividades; los tiempos propuestos y los recursos responden las necesidades de aprendizaje de los alumnos y si son apropiadamente planeadas, organizadas e implementadas.

Por tanto, la evaluación es consustancial a las acciones de enseñar y aprender; no es un apéndice de ellas, orienta la planificación docente y dirige su desarrollo y apoya el acto de aprender.

### (i) Evaluación Durante el desarrollo de las asignaturas (In-situ)

Con el fin de continuar mejorando el nivel de satisfacción de los estudiantes y monitorear el cumplimiento de lo planificado, se considera que durante el desarrollo de las asignaturas estas pueden ser evaluadas de manera aleatoria, lo cual permitirá intervenir de manera oportuna en caso de detectar puntos de mejora, fallas o dificultades, durante el proceso y en la medida de lo posible realizar cambios, observaciones o mejoras a corto plazo que puedan ser reflejadas durante el mismo período de la asignatura.

Esta evaluación se recomienda realizarla ya que al esperar únicamente una evaluación posterior al desarrollo de la asignatura, se podría estar actuando tarde para ofrecer un mejor aseguramiento del aprendizaje continuo y oportuno para los estudiantes. De esta se pretende enfatizar la importancia que para la universidad tiene la mejora de la percepción y satisfacción de los estudiantes, ayudando simultáneamente a la mejora continua.

Los tipos de evaluación que podrían realizarse durante el desarrollo de las asignaturas son:

- a) **Observación de clases:** visitas aleatorias de parte de la Dirección de la MGC, durante el desarrollo de alguna asignatura, con el objeto de observar y verificar la manera en la cual se desenvuelve el docente y los alumnos, la metodología/recursos/nivel de andragogía empleado, entre otros factores, esto sin intervenir en ninguna manera durante el desarrollo de la asignatura, pero considerando que durante el receso se proporcionarían las respectivas retroalimentaciones al docente para enriquecer la continuidad de la clase. .

En este punto, el observador puede completar un check-list o lista de control con alguno de los siguientes aspectos para considerar:

- Control de volumen de voz
  - Lenguaje corporal empleado
  - Seguridad al impartir la asignatura
  - Espacio a preguntas y respuestas
  - Habilidad para el manejo del grupo
  - Ejemplos prácticos acordes al tema de la asignatura y a la época
  - Dominio del tema de la asignatura
  - Administración del tiempo durante el periodo de la asignatura
  - Contraste con lo planificado y el tema impartido durante la observación
  - Otros que la dirección considere pertinentes.
- b) **Encuesta de evaluación durante la primera semana virtual:** dirigir una encuesta hacia los estudiantes, durante el desarrollo de la primera semana virtual, a fin de identificar aspectos de mejora percibidos por los estudiantes, que podrían ser solventados durante la segunda semana presencial de la asignatura.
- c) **Apertura a la recepción de reclamos o sugerencias:** crear e informar a los estudiantes el medio a través del cual pueden realizarse reclamos o sugerencias relacionados con la asignatura en curso.
- d) **Otras que la dirección considere oportunas**

Ante las actividades que se definan para evaluar el correcto desarrollo de una asignatura, se debe considerar la inmediata retroalimentación hacia los docentes, a fin de garantizar en la medida de lo posible las correcciones o acciones necesarias para solventar los incidentes detectados.

## (ii) Evaluación Ex - Post al desarrollo de las asignaturas

Luego del desarrollo de toda asignatura, es primordial y necesario realizar la respectiva evaluación de las asignaturas, por parte de los alumnos, docentes y dirección de la MGC, a fin de obtener los puntos de vista de los involucrados, con lo que se mantienen siempre una orientación de medición y análisis que será orientado a reflejar el compromiso existente ante los estudiantes y docentes.

### Definición de muestra

La Maestría en Gestión de la Calidad, con modalidad semipresencial, ofrece 25 plazas disponibles a profesionales que están involucrados con procesos de gestión, aplicación de normas de calidad, procesos de mejora continua, entre otros. Actualmente la UDB cuenta con staff de 16 docentes.

Por lo tanto, para la UDB es de vital importancia establecer criterios que permitan, a partir de una muestra, conocer la opinión de las partes involucradas en las asignaturas del plan de estudio y cuya finalidad será siempre la de fortalecer los procesos relacionado a la MGC.

Para la recepción de opiniones/evaluaciones, se recomienda que se abarque en un 100% a los encuestados, es decir el total de alumnos inscritos y el total de Docentes en la MGC, ya que cada una de las opiniones es importante; sin embargo, se puede considerar tomar como meta únicamente una muestra de dicho universo, para lo cual a continuación se presentan algunos criterios que pueden ser tomados en cuenta para dicho propósito:

- Del total de alumnos inscritos tomar como muestra el 60% de los maestrantes por asignatura de forma aleatoria para completar el formulario de encuesta; este porcentaje puede mejorarse en relación al número de estudiantes que vayan concientizándose en base a la planes de acción sugeridos en este proyecto.
- Del staff de docentes contratados por la UDB, utilizar como muestra el 60% para evaluar el ciclo de evaluación y la autoevaluación, esto contribuirá a reducir la brecha paulatinamente en cuanto al proceso coordinado de planificación de los contenidos. Este porcentaje se ha considerado en base a los resultados obtenidos por los alumnos en la evaluación docente.
- En relación a la dirección de la MGC, se debe tomar el 100% dado que está conformado por una persona quien es responsable de gestionar y planificar el funcionamiento académico y administrativo de programa de Postgrado de la MGC.

### Desarrollo de Evaluaciones

Las evaluaciones de Percepción que se desarrollan son las siguientes:

- a. **Evaluación Estudiantil:** Encuesta dirigida a los estudiantes en la cual se debe evaluar la planificación, el calidad en el desarrollo de la asignatura (claridad, bibliografía empleada, nivel de conocimiento del docente, habilidades andragógicas, entre otras), niveles de comunicación y apertura del docente hacia

los estudiantes, rapidez y eficacia para la resolución de dudas e interrogantes e incluso debe evaluar la disponibilidad de los recursos e instalaciones que la misma universidad ofrece.

- b. **Evaluación de los Docentes:** Encuesta dirigida a los docentes para que realice una autoevaluación de su actividad dentro de la asignatura, considerando siempre para la evaluación los aspectos de planificación, calidad en el desarrollo de la asignatura, niveles de comunicación y apertura hacia los estudiantes, rapidez y eficacia para la resolución de dudas e interrogantes, así como la disponibilidad de los recursos e instalaciones que la misma universidad ofrece.
- c. **Evaluación del director del programa:** Encuesta dirigida hacia el Director del programa de la MGC, a través de la cual debe evaluarse de igual manera el nivel de planificación, las herramientas empleadas, la calidad del desarrollo de la asignatura, entre otros aspectos. Esta evaluación es importante que se realice con introspección honesta y crítica.

Las evaluaciones de Desempeño que pueden tomarse en cuenta son:

- a. **Examen final escrito para los alumnos en base al objetivo de la asignatura**, lo cual refleja que tan efectiva fue la enseñanza del docente y el nivel de aprendizaje que alcanzaron los alumnos en base a los objetivos planteados. En caso de existir calificaciones bajo el promedio, se debe considerar realizar y analizar los motivos de las notas bajas.
- b. **Verificar puntualidad del docente para el inicio de clases**
- c. **Identificar si el contenido de las asignatura fueron impartidas dentro del tiempo planificado**, en caso que no se haya cumplido investigar los motivos causantes.
- d. **Cumplimiento del total de horas de la asignatura**, en caso que no se haya cumplido dentro del tiempo planificado, investigar los motivos causantes.
- e. Otros que la dirección considere pertinente

### (iii) Aseguramiento de la aplicación y resolución de las evaluaciones

Es importante que se realicen acciones que permitan garantizar que la mayor cantidad de encuestas de evaluación sean llevadas a cabo, siempre con la confidencialidad y transparencia respectiva, ya que estas son un insumo esencial para poder efectuar un análisis representativo de los datos y se pueda, posteriormente, trabajar un plan de mejora.

Algunas de las acciones que pueden considerarse para tomar en cuenta son:

- **Motivar las partes involucradas** (alumnos, docentes, director MGC): al darse a conocer los planes de mejora e ir dando respuesta a las quejas/reclamos y observaciones que se han presentado por las diferentes partes, consecuentemente existirá una mayor motivación de las partes para participar en las encuestas de evaluación.

- **Dar seguimiento/recordatorio para el llenado de las encuestas:** La dirección de la MGC podría encargarse de anunciar de forma presencial y virtual a los docentes y alumnos, sobre la importancia del llenado de las encuestas de evaluación.
- **Ponderación o prerequisite en las asignaturas:** para el caso de las evaluaciones a ser completadas por los alumnos, se puede considerar como el llenado de las mismas un prerequisite para poder ser inscrito o considerarse su realización como un porcentaje mínimo dentro de la asignatura a evaluar.
- **Última actividad dentro de la asignatura:** establecer de manera voluntaria, dentro del tiempo de clase de la asignatura a evaluar, un período al final de la última semana de clases, para que tanto alumnos como docente puedan realizar dicha evaluación, a fin de evitar olvidos o limitaciones de tiempo.

#### D. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Cada una de las partes de este ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC se debe enfocar y centrar en el principio de aprendizaje y mejora continua, con lo cual el departamento de Calidad Académica al final de cada ciclo de estudios se debe encargar de analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el respectivo informe y realizar las sugerencias y recomendaciones respectivas.

La importancia de esta fase radica en que al analizar los resultados, se logran conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con lo cual se debe buscar una mejora continua en el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC. Esta etapa abrirá en gran medida las etapas siguientes para poder fortalecer el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC.

Al realizar el análisis debe crearse un informe, dentro del cual pueden ser planteadas las fortalezas y debilidades identificadas, así como las acciones necesarias para asegurarlas y superarlas respectivamente.

Calidad académica debe encargarse de participar los informes de resultados obtenidos, a la Dirección de la MGC y a Vicerrectoría de Estudios de Postgrado.

#### E. RETROALIMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A fin de mantener una retroalimentación activa y objetiva hacia las partes involucradas, la dirección de la MGC debe encargarse de crear mecanismos que permitan a los alumnos y docentes conocer los resultados obtenidos dentro de las evaluaciones in situ y ex – post realizadas.

##### (i) Retroalimentación a Docentes

De manera personalizada la dirección de la MGC debe encargarse de efectuar una retroalimentación objetiva y profesional a cada uno de los docentes, a fin de darles a conocer los aspectos o puntos principales que han sido detectados para ser mejorados y los aspectos que se ven reflejados como una fortaleza. Dentro de esta etapa se debe considerar que los docentes, posterior a la retroalimentación, presenten a la Dirección de la MGC propuestas de mejora con plazos de cumplimiento previamente definidos, para superar las observaciones obtenidas ante la respectiva evaluación.

**(ii) Retroalimentación a Alumnos**

Al final de cada uno de los ciclos de estudio (semestre), se recomienda que la Dirección de la MGC se encargue de informar a los estudiantes los resultados generales obtenidos de las evaluaciones realizadas a las asignaturas cursadas. Dentro de dicho reporte deberían presentarse todos los resultados históricos, con el fin de poder ver el desarrollo y mejoras en base a evaluaciones anteriores, y de cómo las opiniones de los alumnos son escuchadas, con esto se puede fortalecer la percepción de esta parte interesada.

**F. PLAN DE MEJORA****(i) Definición del Plan de Mejora por asignatura**

El plan de mejora integra las decisiones sobre los cambios que deben incorporarse a cada una de los aspectos evaluados para las asignaturas de la MGC. Dicho plan, debe permitir el seguimiento de las acciones a desarrollar. Es posible que las acciones contempladas en el plan de mejora sean de mediano a largo plazo, por lo que es necesario desarrollar la programación de las actividades.

La descripción del plan de mejora deberá estar definido en base a las fortalezas y debilidades identificadas dentro de la etapa de Análisis de resultados del proceso de evaluación y de las acciones en las que se identifican las prioridades. El plan elaborado a partir de este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora.

Dentro de los planes de mejora se pueden considerar la implementación de seminarios, fortalecimiento en el apoyo andragógico, seminario de buenas prácticas de liderazgo.

De manera general el plan de mejora y los análisis realizados de los resultados, deberían apoyar a actualizar sistemáticamente la planeación del posgrado a través de la evaluación colegiada de las partes involucradas.

**(ii) Seguimiento al Plan de Mejora de la asignatura**

Dentro del plan deberá establecerse tiempos e indicadores claves de éxito así como también mecanismos para dar seguimiento a las acciones propuestas, a fin de verificar el avance y cumplimiento de las mismas. La responsabilidad del seguimiento estará a cargo de la dirección de la MGC.

**(iii) Socialización de los resultados del plan de mejora**

La dirección de la MGC deberá definir el período en el que se realizará la socialización de los planes de mejora, a fin de que sea conocido por los alumnos, docentes y vicerrectoría los avances y productos obtenidos a través del mismo.

## G. RETROALIMENTACIÓN DEL CICLO DE EVALUACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

Para mantener el enfoque de mejora continua, se recomienda que de manera anual se realice una evaluación del proceso general llevado a cabo en el ciclo de evaluación de las asignaturas, esto con el fin de identificar tiempos, responsabilidades, capacidades de involucramiento dentro del ciclo, etapas u otros aspectos que deberían ser actualizados/modificados o mejorados dentro del ciclo de evaluación. Con esta etapa final se busca un aprendizaje institucional.

Para el desarrollo de la Retroalimentación del ciclo de evaluación de las asignaturas, se puede considerar el uso de la siguiente matriz en la cual se verifica el cumplimiento o frecuencia con la que se cumple cada una de las etapas propuestas:

Categoría	Descripción	Ponderación
Siempre	Alto nivel de cumplimiento y desarrollo de las actividades.	10
Casi siempre	El nivel de cumplimiento y desarrollo de las actividades se realiza en varias ocasiones, pero no en su totalidad	6
Rara vez	Bajo nivel de cumplimiento o se encuentra únicamente en etapa de planificación para ser realizada en un mediano/corto plazo	3
Nunca	Nivel nulo de desarrollado de la actividad o ya se encuentra en discusiones el inicio de la planificación para su realización pero en un largo plazo.	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Tabla para verificación de cumplimiento de las etapas de la metodología para evaluación de las asignaturas

Ponderación por Etapa	Estados del desarrollo de la Metodología para el ciclo de evaluación	FRECUENCIA DEL CUMPLIMIENTO/DESARROLLO				OBSERVACIONES
		Siempre	Casi Siempre	Rara vez	Nunca	
	Puntuación por tipo de estado de Desarrollo de la Metodología	10	6	3	0	
	<b>Etapas de la Metodología para el Ciclo de Evaluación de las Asignaturas de la MGC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre: Alto nivel de cumplimiento y desarrollo de las actividades</li> <li>- Casi Siempre: El nivel de cumplimiento y desarrollo de las actividades se realiza en muchas ocasiones,</li> <li>- Rara vez: Bajo nivel de desarrollo o se encuentra únicamente en planificación a mediano/corto plazo</li> <li>- Nunca: nivel nulo de desarrollado o se cuenta con planes a largo plazo</li> </ul>				
15%	<b>A Planificación Del Ciclo De Evaluación De Las Asignaturas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	
	(i) Establecimiento de directrices e instrumentos para la evaluación Documentación de resultados de la reunión	10				
	(ii) Elaboración de cronograma de actividades y asignación de responsabilidades	10				
	(iii) Difusión de los objetivos y estrategias Comunicación y desempeño organizacional	10				
	(iv) Elaboración de la Planificación en base a resultados anteriores	10				
	(v) Participación de todos los Involucrados propuestos	10				
	(vi) Conocimiento de las principales normativas Difusión de la estructura organizacional, funciones y responsabilidades	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>SUBTOTAL ETAPA A</b>	<b>15%</b>				

10%	<b>B Planificación y Desarrollo de las Asignaturas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	(i) Coordinación de temas entre catedráticos	10				
	(ii) Planificación de las asignaturas (Justificación, Descripción de la asignatura)	10				
	(iii) Organización de la asignatura: - Elaboración de cartas didácticas - Poner a disposición las cartas didácticas a la dirección	10				
	(iv) Ejecución de la asignatura (Desarrollo en base a lo planificado)	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>SUBTOTAL ETAPA B</b>		<b>10%</b>				
20%	<b>C Evaluación de las Asignaturas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	(i) Evaluación Durante el desarrollo de las asignaturas (In-situ)	10				
	(ii) Evaluación Ex - Post al desarrollo de las asignaturas	10				
	(iii) Aseguramiento de la aplicación y resolución de las evaluaciones Desplegar acciones diversas que aseguren que los involucrados completen las evaluaciones	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>SUBTOTAL ETAPA C</b>		<b>20%</b>				
15%	<b>D Análisis de los resultados de las evaluaciones</b>					
	Elaboración y comunicación de informes, sugerencias y recomendaciones	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>SUBTOTAL ETAPA D</b>		<b>15%</b>				

20%	<b>E Retroalimentación de los resultados obtenidos</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	(i) Retroalimentación a Docentes (Reunión de retroalimentación, desarrollo de propuestas de mejora)	10				
	(ii) Retroalimentación a Alumnos	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>SUBTOTAL ETAPA E</b>	<b>20%</b>				
10%	<b>F Plan de Mejora</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	(i) Definición del Plan de Mejora por asignatura	10				
	(ii) Seguimiento al Plan de Mejora de la asignatura	10				
	(iii) Socialización de los resultados del plan de mejora	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>SUBTOTAL ETAPA F</b>	<b>10%</b>					
10%	<b>G Retroalimentación del Ciclo de Evaluación de las Asignaturas</b>	10				
	<b>SUMA CALIFICACIONES OBTENIDAS</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>SUBTOTAL ETAPA G</b>	<b>10%</b>				
<b>100%</b>	<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>	<b>100%</b>				
<b>Consideraciones adicionales de calificación</b>						
<b>5% adicional</b>	Obtención de al menos una expresión de felicitación/elogia durante el desarrollo de la asignatura o durante el desarrollo de la etapa de evaluación de la metodología					
<b>-5%</b>	Obtención de al menos una situación de queja válida durante el desarrollo de la asignatura					

Fuente: Elaboración propia

**Calculo de calificación general:**

$$[ (\text{Suma notas subtotal por etapa}) * \% \text{ Ponderación de la etapa} ] / [ \text{nota máxima que se puede obtener en la etapa} + (\text{porcentaje por felicitaciones}) - (\text{porcentaje por quejas válidas}) ]$$

Para la obtención final de la nota adquirida se debe considerar que luego de evaluar cada una de las etapas, se debe verificar la existencia de quejas/reclamos valederos (según lo resuelto por el personal en el análisis de la situación presentada), en caso de existir entonces a la nota obtenida se le restará un 5%.

De manera contraria, en caso de existir expresiones de felicitación/elogios, por parte de alumnos se durante el desarrollo de la asignatura, se deberá considerar que a la puntuación final obtenida se le sume un 5% adicional, con lo que la nota máxima que puede ser obtenida dentro de la evaluación es igual al 105%.

La definición de la matriz anterior es con el objetivo de poder apoyar en la identificación de aspectos en los cuales se puede ir enfocando la retroalimentación y la mejora en cuanto al desarrollo de la propia metodología a fin de ir la reestructurando y reforzando las incidencias detectadas.

## 7 PLAN DE ACCIÓN

### 7.1 DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

De acuerdo a las áreas de mejora establecidas anteriormente en el apartado 5.3.2, a continuación se presenta una serie de proyectos que pueden ser empleados a fin de fortalecer el trabajo que se desarrolla dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC.

Tabla 18: Acciones de Mejora propuestas

ÁREAS DE MEJORA	OBJETIVO	ACCIONES
<b>Motivación para desarrollo del ciclo de evaluación de asignaturas</b>	Mejorar el nivel de incentivos y/o motivación que presenta el personal docente y estudiantes para la participación en el desarrollo de las encuestas de evaluación de las asignaturas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar diagnóstico de necesidades de las partes interesadas en el desarrollo de evaluación de las asignaturas, para identificar motivos causantes por la cual las partes interesadas no completan las encuestas de evaluación de las asignaturas</li> <li>2. Considerar incluir el desarrollo de la evaluación docente como un punto ponderado dentro de la asignatura.</li> <li>3. Crear una cultura de conciencia y compromiso para los docentes en realizar la autoevaluación docente.</li> </ol>
<b>Seguimiento de la autoevaluación docente y evaluación estudiantil</b>	Fortalecer los mecanismos de seguimiento y de aseguramiento, para garantizar la participación de los grupos de interés en el desarrollo de las encuestas de evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Crear un mecanismo de comunicación directa con el cual se pueda tener de manera confidencial y accesible opiniones, quejas y sugerencias de las partes interesadas.</li> <li>5. Crear una cultura organizativa e institucional para poder retroalimentar a las partes interesadas y fomentar el desarrollo de las encuestas de evaluación.</li> </ol>
<b>Comunicación/Retroalimentación</b>	Establecer estrategias de comunicación/retroalimentación de los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación, para los diferentes grupos de interés	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Utilizar todos los medios y recursos tecnológicos de la universidad para comunicar al mayor porcentaje de las partes interesadas los logros alcanzados en el ciclo de evaluación (correo electrónico, página web, portal web, Aula virtual).</li> <li>7. Realizar un plan de comunicación por parte del vicerrector o calidad académica para incentivar y motivar a los alumnos a realizar la evaluación docente.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 DESCRIPCIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

A continuación se presentan las acciones de mejoras que se proponen llevar a cabo para generar un aporte en el trabajo de fortalecimiento del ciclo de evaluación de las asignaturas:

### 7.2.1 Acción 1: Diagnostico de necesidades

<b>ACCIÓN 1:</b>	<b>Realizar diagnóstico de necesidades de las partes interesadas en el desarrollo de evaluación de las asignaturas, para identificar motivos causantes por la cual las partes interesadas no completan las encuestas de evaluación de las asignaturas.</b>
<b>Objetivo:</b>	Determinar motivos o necesidades para incentivarlos a la realización de la encuesta de la evaluación de las asignaturas
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica, Director del programa MGC
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice de necesidades resueltas (Relación de necesidades realizadas entre necesidades totales)
<b>Actividades generales:</b>	
1. Realizar encuestas a estudiantes y docentes.	
2. Realizar grupos focales a alumnos con mayor asistencia en la asignatura	
3. Realizar una recapitulación de las necesidades encontradas en las encuestas	
4. Realizar un análisis de las necesidades posibles y las que se desarrollaran en un futuro	
5. Comunicar a las partes interesadas los resultados y las acciones a tomar	

### 7.2.2 Acción 2: Evaluación docente como punto ponderado.

<b>ACCIÓN 2:</b>	<b>Considerar incluir el desarrollo de la evaluación docente como un punto ponderado dentro de la asignatura.</b>
<b>Objetivo:</b>	Motivar a los estudiantes a la realización de las encuestas de evaluación docente
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica y Director del programa MGC
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice de alumnos que completan la encuesta (relación de alumnos que han realizado la encuesta entre el total de alumnos inscritos por la asignatura a evaluar)
<b>Actividades generales:</b>	
1. Reunión de calidad académica, Directora del programa MGC y vice-rector para evaluar la posibilidad de ponderar la encuesta de evaluación docente en la asignatura impartida por este.	
2. Incluir la evaluación docente como parte de la evaluación de la asignatura dentro de la planificación docente	
3. Comunicar a los alumnos la necesidad de completar la encuesta de evaluación docente	

<b>Actividades generales:</b>
4. Comunicar el porcentaje de alumnos que completaron la encuesta a las partes interesadas,
5. Motivar a los alumnos a que realicen la encuesta para cada docente del ciclo en curso, y de acuerdo a lo planificado y conociendo el porcentaje de alumnos del paso anterior, realizar un plan de acción por medio de los recursos tecnológicos de la universidad como página web, portal web y aula virtual (que le indique al alumno que no ha realizado la encuesta y que la pueda realizar a través de un link directo).

### 7.2.3 Acción 3: Cultura de conciencia y compromiso

<b>ACCIÓN 3</b>	<b>Crear una cultura de conciencia y compromiso para los docentes en realizar la autoevaluación docente</b>
<b>Objetivo:</b>	Motivar a los Docente en la realización de la autoevaluación docente
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica, Director del programa MGC y Vice rectoría
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice de docentes que completan la autoevaluación (relación de docentes que han realizado la evaluación entre el total de docentes por ciclo)
<b>Actividades generales:</b>	
	1. Reunión de vicerrector, Director del programa MGC y calidad académica para crear una campana de motivación para los docentes
	2. Realizar listado de beneficios que obtienen las principales partes interesadas al realizar la autoevaluación docente
	3. Comunicar a los docentes los beneficios que se obtienen al realizar la autoevaluación docente
	4. Conocer el número de docentes que han realizado la autoevaluación versus el total de docentes activos por ciclo.
	5. Comunicar a los docentes que no han realizado la autoevaluación, por medio de correo electrónico para motivarlos a realizar la autoevaluación docente o por algún medio definido por calidad académica y vice rectoría.

### 7.2.4 Acción 4: Mecanismo de comunicación directa

<b>ACCIÓN 4</b>	<b>Crear un mecanismo de comunicación directa con el cual se pueda tener de manera confidencial y disponible opiniones, quejas y sugerencias de las partes interesadas</b>
<b>Objetivo:</b>	Asegurar la participación de los principales grupos de interés en la realización de la encuesta de evaluación
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica, Director del programa MGC, Vice rectoría y docentes
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice de comunicación (relación del número de personas que conocen el canal de comunicación)

<b>Actividades generales:</b>
1. Reunión de vicerrector, calidad académica, Director del programa y docentes para crear una campaña de promoción del mecanismo de comunicación
2. Realizar listado de beneficios que obtienen las principales partes interesadas al obtener opiniones y sugerencias.
3. Comunicar a las principales partes interesadas los beneficios de este canal de comunicación
4. Realizar encuesta de conocimiento del canal de comunicación establecido por la UDB
5. Recapitular el número de personas que están enteradas del canal de comunicación al realizar análisis de la encuesta en el paso anterior
6. Realizar un plan de acción de acuerdo a los resultados esperados

### 7.2.5 Acción 5: Cultura organizativa e institucional para retroalimentar a las partes interesadas.

<b>ACCIÓN 5</b>	<b>Crear una cultura organizativa e institucional para poder retroalimentar a las partes interesadas y fomentar el desarrollo de las encuestas de evaluación</b>
<b>Objetivo:</b>	Crear una conciencia en las partes interesadas (alumnos y docentes) sobre la importancia de realizar la encuesta de evaluación
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica, Vice rectoría, Director del programa MGC, docentes y alumnos
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice global de realización de evaluación (relación de alumnos y docentes que realizan sus evaluaciones en comparación del total de alumnos y docentes por ciclo en curso)

<b>Actividades generales:</b>
1. Reunión de vicerrector, Director del programa MGC, calidad académica y docentes para crear una campaña de concientización y compromiso para realizar las encuestas de evaluación
2. Realizar listado de beneficios que obtienen las principales partes interesadas al realizar las encuestas de evaluación
3. Incluir en la planificación docente que un miembro de calidad académica y/o vicerrector motive a los alumnos antes y durante el periodo de evaluación docente, a realizar la encuesta (puede ser al inicio de clases, en el horario de receso o en el tiempo que estén todos los alumnos de la asignatura presentes)
4. Conocer el número de personas que durante la evaluación docente han realizado la encuesta y si el número no está de acuerdo a lo planificado, realizar el paso anterior para poder abarcar la mayor cantidad de alumnos que realicen la encuesta de evaluación.
5. Conocer el número de docentes que han realizado la autoevaluación versus el total de docentes activos por ciclo.

<b>Actividades generales:</b>	
6.	Comunicar a los docentes que no han realizado la autoevaluación, por medio de correo electrónico para motivarlos a realizar la autoevaluación docente o por algún medio definido por calidad académica y vice rectoría.
7.	Comunicar a los alumnos y docentes por medio de los recursos tecnológicos de la universidad (página web, portal web y aula virtual) o afiches para dar a conocer el índice global de realización de evaluación.

### 7.2.6 Acción 6: Uso de medios y recursos tecnológicos de la UDB.

<b>ACCIÓN 6</b>	<b>Utilizar todos los medios y recursos tecnológicos de la universidad para comunicar al mayor porcentaje de las partes interesadas los logros alcanzados en el ciclo de evaluación (correo electrónico, página web, portal web, Aula virtual).</b>
<b>Objetivo:</b>	Asegurar el conocimiento de los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación a los principales grupos de interés de los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica, Director del programa MGC, Vice rectoría, docentes y área de tecnología.
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice de conocimiento de resultados (número de personas que conocen los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación)
<b>Actividades generales:</b>	
1.	Reunión de vicerrector, Director del programa MGC, calidad académica y docentes para crear una campaña de promoción del mecanismo de comunicación de los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación
2.	Realizar listado de beneficios y resultados obtenidos en el ciclo de evaluación
3.	Comunicar a las principales partes interesadas los beneficios y resultados en el ciclo de evaluación
4.	Realizar encuesta de conocimiento de resultados
5.	Conocer el número de personas que conocen los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación
6.	Realizar un plan de acción de acuerdo a los resultados esperados

### 7.2.7 Acción 7: Plan de comunicación por parte del vicerrector/calidad académica/Dirección MGC.

<b>ACCIÓN 7</b>	<b>Realizar un plan de comunicación por parte del vicerrector/ calidad académica o la Dirección de la MGC para incentivar y motivar a los alumnos a realizar la evaluación docente</b>
<b>Objetivo:</b>	Crear una conciencia y clima que ayude a incentivar y motivar a los alumnos a realizar la evaluación docente
<b>Personal Responsable:</b>	Calidad académica, Vice rectoría, director del programa MGC, docentes y alumnos
<b>Recursos a emplear:</b>	Tecnológicos y Humanos
<b>Indicador de resultado:</b>	Índice de alumnos conocedores de la evaluación docente (total de alumnos que conocer la evaluación docente)
<b>Actividades generales:</b>	
1. Reunión de vicerrector, calidad académica, Director del programa MGC y docentes para crear una campaña de concientización para realizar las encuestas de evaluación	
2. Realizar listado de beneficios que obtienen las principales partes interesadas al realizar la evaluación docente	
3. Crear una campaña para dar a conocer como cada alumno puede realizar la evaluación docente, cuando inicia, el tiempo de vigencia y el tiempo de cierre antes, durante y después de la misma para que los alumnos conozcan lo que es la evaluación docente y puedan realizarla a través de afiches, correos electrónicos, pagina web, portal web, aula virtual y a través de los mismos docentes.	
4. Conocer el número de alumnos que conocen como realizar la encuesta de evaluación docente	
5. Tomar acciones necesarias en base al paso anterior.	

## 8 CONCLUSIONES

- Actualmente la UDB, ya ejecuta la encuesta estudiantil y la autoevaluación docente, lo que permitirá que los planes de acción propuestos en el presente trabajo fortalezcan en gran medida el ciclo de evaluación de las asignaturas
- Se necesita crear una cultura institucional dentro de los alumnos y docentes de la MGC para poder tomar parte directa y activa en el ciclo de evaluación de las asignaturas, y así, cada parte interesada tome su rol dentro de este ciclo y se puedan obtener los resultados deseados: mejora continua.
- Existen medios de comunicación actuales para las principales partes interesadas con los que se pueden dar a conocer los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC, los cuales pueden ser optimizados para dar a conocer los resultados y planes de acción de manera efectiva a todas las partes interesadas.
- De igual manera que la excelencia buscada por la Universidad don Bosco como Institución educativa, la metodología basada en el modelo para una gestión de excelencia reforzará el ciclo de evaluación de las asignaturas y permitirá el fortalecimiento de la retroalimentación hacia las partes interesadas así como una mejora continua.
- Los planes de acción basados en los resultados del análisis FODA contrarrestarán las debilidades encontradas en base al modelo para una gestión de excelencia y reforzará el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC.
- El diagnóstico del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC permite evaluar y analizar las debilidades percibidas por los grupos de interés respecto del modelo para una gestión de excelencia y el actual ciclo, lo que hizo posible establecer la metodología propuesta.

## 9 RECOMENDACIONES

- Proponer una capacitación al inicio del postgrado de la MGC para que el alumnado se instruya en todo lo relacionada a la universidad, planificaciones, programática, docentes, evaluaciones, métodos de pago, entre otros temas.
- Crear un correo electrónico para las sugerencias, quejas y reclamos.
- Asignar a las encuestas de evaluación una ponderación en la nota global de la asignatura, para asegurar que los alumnos realicen la evaluación docente.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ramírez Arboleda, Luis Ovidio (n.d). *Evaluación y Control Universitario, para la universidad de Antioquía*. Obtenida el 18 de noviembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/economia/evaluacion-control-procesos-universitarios.pdf>
- El Salvador, Secretaría de Asuntos Estratégicos, ES Calidad Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad (2012). *Reconocimiento a las mejores prácticas*. Obtenida el 18 de noviembre de 2012, de [http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=5%3Areconocimiento&Itemid=182](http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5%3Areconocimiento&Itemid=182).
- Jiménez Galán, Y.I, González Ramírez, M.A, Hernández Jaime, J. (julio – diciembre 2011). *Propuesta de un modelo para la evaluación integral del proceso enseñanza-aprendizaje acorde con la Educación Basada en Competencias*. En Revista de Investigación Educativa 13. Consultada el 9 de enero de 2013, de: [http://www.uv.mx/cpue/num13/inves/completos/Jimenez\\_modelo%20evaluacion.html](http://www.uv.mx/cpue/num13/inves/completos/Jimenez_modelo%20evaluacion.html)
- Universidad Don Bosco; Jirón Montes, K.P. Morán Martínez L.F (2011), Tesis “Metodología para la elaboración de diagnóstico y diseño del plan de trabajo para la implementación de la norma ISO 9001:2008 en SWDECA”
- Evaluación al servicio del aprendizaje. Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador. Segunda Edición, 2008.
- El Salvador, Secretaría de Asuntos Estratégicos, ES Calidad Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad (2012). *Modelo para una gestión de excelencia. Bases 2012*.
- México, Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT), Subsecretaría de Educación Superior (2011). *Marco de Referencia para la Evaluación y Seguimiento de Programas de Postgrado*.

## 11 ANEXOS

### 11.1 RELACIÓN ENTRE LA METODOLOGÍA PROPUESTA CONTRA CRITERIOS DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

La metodología se relaciona con los criterios del modelo basado en un Modelo para una Gestión de Excelencia de acuerdo al grado de relación que presentan cada una de las etapas de la metodología, según el cuadro siguiente:

Categoría	Descripción	Ponderación
Relación Fuertemente con el criterio	Relación directa y fuertemente con el criterio del modelo para una gestión de excelencia evaluado.	10
Relación Directa con el criterio	Relación de manera directa del modelo para una gestión de excelencia	6
Relación Indirectamente con el criterio	Existe una baja relación con respecto al criterio del modelo para una gestión de excelencia	3
No relaciona el criterio	No relaciona el criterio del modelo para una gestión de excelencia	0

Fuente: Elaboración propia

En base al cuadro anterior, se ha relacionado los criterios con la metodología y de cómo está relacionado con cada criterio: relación fuerte, directa, baja relación o no existe relación con el criterio.

Etapas de la metodología	Liderazgo	Planeamiento Estratégico	Orientación hacia el alumno	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	Orientación hacia el Personal	Gestión de procesos	Resultados	# de criterios relacionados fuertemente
A. Planificación Del Ciclo De Evaluación De Las Asignaturas	10	10	6	6	6	10	6	3
B. Planificación Y Desarrollo De Las Asignaturas	10	10	10	6	6	10	6	4

Etapas de la metodología	Liderazgo	Planeamiento Estratégico	Orientación hacia el alumno	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento	Orientación hacia el Personal	Gestión de procesos	Resultados	# de criterios relacionados fuertemente
C. Evaluación De Las Asignaturas	3	3	10	10	6	6	10	3
D. Análisis de los resultados de las evaluaciones	3	3	6	10	6	6	10	2
E. Retroalimentación De Los Resultados Obtenidos	6	6	6	6	6	6	10	1
F. Plan De Mejora	10	10	6	10	6	10	10	5
G. Retroalimentación Del Ciclo De Evaluación De Las Asignaturas	10	6	6	6	6	6	6	1

Dentro de este cuadro, podemos evidenciar, que la última columna corresponde a “ # de criterios relacionados fuertemente”, con esto cada uno de los criterios con ponderación de 10, están fuertemente relacionados a un Modelo para una Gestión de Excelencia. Dentro de este análisis podemos evidenciar que la etapa de la metodología “plan de mejora” posee 5 criterios que están fuertemente relacionados al modelo para una gestión de excelencia, ya que busca fortalecer el liderazgo, planeamiento estratégico, medición análisis y mejora, gestión de procesos y resultados que como criterios dentro del modelo cumplen su función vital para el desarrollo de las organizaciones.

## 11.2 INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO PARA VICERRECTOR Y DEPTO. CALIDAD ACADÉMICA

### Introducción:

En el marco de la elaboración del trabajo de graduación de la maestría en Gestión de la Calidad (MGC) - Cohorte IV, solicitamos su atento apoyo en el llenado de la presente encuesta; con la cual se pretende elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del ciclo de evaluación de las asignaturas y su papel en mismo. Le recordamos que todas las preguntas están dirigidas al ciclo de evaluación de las asignaturas de la Maestría en gestión de la calidad y no están dirigidas al proceso de evaluación docente. Cabe mencionar que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para realizar propuestas de mejora.

De antemano le agradecemos su colaboración

---

### PERFIL ORGANIZACIONAL

1. ¿Considera que el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC es conocido en su totalidad por los principales grupos de interés que se encuentran involucrados? (docentes, personal de calidad académica, vice-rectoría, alumnos)
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En Desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
2. ¿El proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas se encuentra debidamente documentado y disponible para los principales grupos de interés que se encuentran involucrados? (docentes, personal de calidad académica, vice-rectoría, alumnos)
  - a. Si
  - b. No
  
3. ¿Existe algún proceso o procedimiento documentado que establezca lineamientos, pasos o criterios a seguir para realizar la planificación de las asignaturas?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿Cuenta la UDB con la capacidad instalada necesaria para cubrir las necesidades de sus docentes/alumnos? (espacio, seguridad y equipo audiovisual)
  - a. Si
  - b. No

**CRITERIO 1. LIDERAZGO.**

5. ¿En el ciclo de evaluación de las asignaturas, se lleva algún registro de los resultados obtenidos?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
  
6. ¿Durante el ciclo de evaluación de las asignaturas existen canales de comunicación definidos para su utilización?
  - a. Si,
  - b. No, pasar a pregunta 8
  
7. ¿Son conocidos estos canales de comunicación por las partes involucradas?
  - a. Si
  - b. No
  
8. ¿La Vicerrectoría incentiva al personal docente para participar activamente en el análisis del ciclo de evaluación de las asignaturas?
  - a. Si ... ¿En qué manera? \_\_\_\_\_
  - b. No
  
9. ¿Qué tipo de apoyo considera que podría requerir de los docentes para incrementar y mejorar los resultados en el ciclo de evaluación de las asignaturas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
10. ¿Qué tipo de apoyo considera que podría requerir de los alumnos para incrementar y mejorar los resultados en el ciclo de evaluación de las asignaturas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CRITERIO 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

11. ¿En el proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas se han planteado estrategias alineadas a los objetivos que la Universidad busca lograr?
  - a. Si
  - b. No
  
12. ¿Se realiza algún tipo de planificación relacionada con el ciclo de evaluación de asignaturas de forma periódica?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 14
  
13. Si la respuesta anterior fue si, ¿Quiénes participan en dicha planificación y como se asegura que se cumpla con la planificación establecida para el ciclo de evaluación de las asignaturas?  
\_\_\_\_\_

14. Para realizar la planificación de un semestre de asignaturas, ¿se toma en consideración los resultados obtenidos en los ciclos de evaluación de asignaturas, anteriores?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca
  
15. ¿Se establecen metas u objetivos a cumplir con respecto al ciclo de evaluación de las asignaturas?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 17
  
16. ¿Son actualizadas periódicamente dichas metas u objetivos?
  - a. Si
  - b. No
  
17. ¿Las acciones que conlleva el ciclo de evaluación de las asignaturas se encuentra alineadas a los objetivos y metas planteados?
  - a. Si
  - b. No
  
18. ¿Se establecen consistentemente planes de acción basados en los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca
  
19. ¿Hace uso de indicadores para dar seguimiento al avance de los planes de acción?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca, pasar a pregunta 21
  
20. ¿Cuál es el período de medición de dichos indicadores? \_\_\_\_\_
  
21. ¿Para el ciclo de evaluación de las asignaturas se desarrolla algún análisis FODA?
  - a. Si
  - b. No

**CRITERIO 3: ORIENTACIÓN HACIA LOS ESTUDIANTES**

22. ¿Dentro del ciclo de evaluación de la asignatura existe algún mecanismo para determinar los requisitos y expectativas de los estudiantes de la MGC?
- Si,
  - No      Pasar a la pregunta 26
23. ¿Qué mecanismos se utilizan? \_\_\_\_\_
24. ¿En qué medida la Vice-rectoría o la UDB ha utilizado la información obtenida a través de los estudiantes para la toma de decisiones y retroalimentación sobre el proceso de enseñanza?
- Mucho
  - Poco
  - Nada, pasar a pregunta 26
25. ¿Puede dar un ejemplo de cómo ha sido utilizada dicha información obtenida?
- \_\_\_\_\_
26. ¿Con qué frecuencia los estudiantes responden la evaluación de los docentes?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Rara vez
  - Nunca
27. ¿En promedio, qué porcentaje de los estudiantes de una asignatura responden la evaluación de los docentes?
- Arriba del 75% de alumnos
  - Entre el 51 y 75% de alumnos
  - Entre el 26 y 50% de alumnos
  - Abajo del 25% de alumnos

**CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

28. ¿Existe alguna medición del desempeño de la MGC en base a las necesidades y tendencias de la educación?
- Si ... ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  - No
29. ¿Cómo se asegura que su sistema de medición del desempeño sea sensible a cambios estratégicos en la estructura organizativa de la universidad o cambios externos rápidos e inesperados?
- \_\_\_\_\_

30. ¿Se encuentran disponibles los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas para todos los estudiantes/docentes cuando lo requieren?
- Siempre. Pasar a pregunta 32
  - Casi siempre. Pasar a pregunta 32
  - Algunas veces. Pasar a pregunta 32
  - Casi nunca
  - Nunca
31. De acuerdo a la pregunta anterior, si la respuesta fue “Nunca” o “Casi Nunca”, favor explique los motivos: \_\_\_\_\_
32. ¿Cuenta la universidad con herramientas para que los datos e información de los estudiantes sean accesibles a los docentes?
- Si
  - No
33. ¿Cómo asegura que el hardware y el software utilizados en la MGC son confiables, seguros y amigables para los estudiantes y docentes, poseyendo una disponibilidad continua de los mismos?
- \_\_\_\_\_

#### CRITERIO 5: ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL DOCENTE

34. ¿Cómo determina los factores clave que afectan la satisfacción del personal docente?
- \_\_\_\_\_
35. ¿Existe un sistema de gestión que considera remuneraciones, recompensas, reconocimiento e incentivos para los docentes?
- Si
  - No
36. ¿Cómo el sistema de gestión refuerza *el enfoque a los estudiantes y la enseñanza*, para lograr cumplir con la planificación?
- \_\_\_\_\_
37. ¿En qué medida existen incentivos para el personal docente para identificar nuevas técnicas de enseñanza para ser aplicados en las asignaturas?
- Mucho
  - Poco
  - Nada
38. ¿Cómo evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de enseñanza – aprendizaje en la MGC?
- \_\_\_\_\_

39. ¿Se evalúa el compromiso del personal docente?
- Si, ¿Cómo se realiza? \_\_\_\_\_
  - No
40. ¿Se han planteado niveles mínimos de educación que deben cumplir los docentes de la MGC?
- Si
  - No
41. ¿Se establecen planes de acción para mejorar los niveles educativos que deberían poseer los docentes de la MGC?
- Si
  - No
42. ¿Existe alguna evaluación de la capacidad y la idoneidad de los docentes necesarios, incluyendo técnicas de enseñanza, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos?
- Si
  - No
43. ¿Se establecen planes de mejora basados en la evaluación de la capacidad e idoneidad de los docentes?
- Si, ¿Cómo se les da seguimiento? \_\_\_\_\_
  - No
44. ¿Se realizan de manera constante programas de capacitación andragógica para los docentes que imparten las asignaturas de la MGC?
- Si
  - No

#### **CRITERIO 6: GERENCIA GESTIÓN EDUCATIVA**

45. ¿Cómo se asegura que la oferta de programas académicos cumplan las expectativas de aprendizaje de los estudiantes?
- \_\_\_\_\_
46. ¿Cuál es el proceso por medio del cual la vice-rectoría se encarga de realizar el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC?
- \_\_\_\_\_
47. ¿Se encuentra establecido en sus procedimientos o manuales un vínculo con el área encargada de soporte técnico para brindar apoyo a los docentes y alumnos en el desarrollo de las asignaturas?
- Si
  - No

48. ¿Posee algún mecanismo oficial por medio del cual los estudiantes puedan realizar reclamos y sugerencias?
- Si... ¿Qué mecanismo? \_\_\_\_\_
  - No
49. ¿En qué medida considera que se ha dado respuesta satisfactoria a los reclamos realizados por los estudiantes?
- Totalmente satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Insatisfactorio
  - Totalmente insatisfactorio
50. ¿Existe algún mecanismo para garantizar que la temática de las asignaturas cumpla con lo planificado?
- Si.... ¿Qué mecanismo? \_\_\_\_\_
  - No
51. ¿Se utiliza algún tipo de tecnología que ayude a facilitar el desarrollo del ciclo de evaluación de las asignaturas al finalizar las mismas?
- Si
  - No
52. ¿Dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas, se verifica el cumplimiento de los planes de trabajo de los docentes?
- Si
  - No. ¿Por qué no se realiza? Luego pasar a pregunta 54  
\_\_\_\_\_
53. ¿Cómo se verifica y en qué momento? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
54. ¿Poseen mecanismos para identificar la necesidad de mejoras en las asignaturas? (relacionadas al docente, metodología de la asignatura o la temática de las mismas)
- Si .... ¿Qué mecanismos poseen? \_\_\_\_\_
  - No
55. ¿Quiénes participan en el proceso de definición de los planes de mejora para las asignaturas, según las necesidades identificadas?  
\_\_\_\_\_

#### CRITERIO 7: RESULTADOS

56. ¿Posee indicadores o mediciones de desempeño clave para el control del desarrollo de las asignaturas?
- Si
  - No, pase a pregunta 60

57. ¿Qué indicadores o mediciones de desempeño posee? \_\_\_\_\_
58. Si la respuesta a la pregunta 56 es SI, ¿En qué momento son aplicados dichos indicadores?
- Durante el desarrollo de cada asignatura
  - Al finalizar el desarrollo de cada asignatura
  - Al finalizar el desarrollo de cada semestre
  - Otros: \_\_\_\_\_
59. ¿Posee datos históricos debidamente almacenados y organizados, de estos indicadores de desempeño para el control del desarrollo de las asignaturas?
- Si
  - No
60. ¿Posee indicadores o mediciones de desempeño clave para el control del *proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas*?
- Si
  - No, pasar a pregunta 63
61. ¿Quién o quiénes son los encargados de dar seguimiento a estos resultados?
- \_\_\_\_\_
62. ¿Posee datos históricos debidamente almacenados y organizados, de los indicadores para el control del ciclo de evaluación de las asignaturas?
- Si
  - No
63. ¿Realiza algún tipo de comparación de los resultados del algún tipo de indicador de la MGC con los obtenidos en otras maestrías?
- Si, especifique qué indicadores compara
  - No
  - No se poseen indicadores para realizar la comparación
64. ¿Realizan alguna evaluación para medir el nivel de satisfacción de los alumnos, ex alumnos y docentes de la MGC?

	Alumnos	Ex alumnos	Docentes
a. Si	Si	Si	Si
b. No	No	No	No

65. ¿Poseen datos históricos de los niveles y tendencias de satisfacción de los alumnos, ex alumnos y Docentes de la MGC?

	Alumnos	Ex alumnos	Docentes
a. Si	Si	Si	Si
b. No	No	No	No
c. No se mide el nivel de satisfacción			

66. ¿Realiza algún tipo de comparación de los niveles de satisfacción obtenidos en la MGC con los obtenidos en otras maestrías?

	Alumnos	Ex alumnos	Docentes
a. Si	Si	Si	Si
b. No	No	No	No
c. No se mide el nivel de satisfacción			

67. ¿Han realizado algún diagnóstico de necesidades de entrenamiento y capacitación para el personal docente de la MGC y del departamento de calidad académica?

- a. Si
- b. No
- c. Aún no, pero se ha iniciado la gestión para poder realizar uno

68. ¿Posee algún plan de capacitación y desarrollo para el personal docente, para reducir la brecha de competencias en base a las necesidades identificadas?

- a. Si
- b. No
- c. Aún no, pero ya se ha iniciado la gestión para contar con uno

## 11.3 INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO PARA LOS DOCENTES MGC

### Introducción

En el marco de la elaboración del trabajo de graduación de la maestría en Gestión de la Calidad (MGC) - Cohorte IV, solicitamos su atento apoyo en el llenado de la presente encuesta; con la cual se pretende elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del ciclo de evaluación de las asignaturas y su papel en mismo.

Cabe mencionar que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para realizar propuestas de mejora.

De antemano le agradecemos su colaboración

---

1. ¿Conoce en qué consiste el ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 3
  
2. ¿Conoce los objetivos del ciclo de evaluación de las asignaturas?
  - a. Si
  - b. No
  
3. Considerando que actualmente el ciclo de evaluación de una asignatura de la MGC consiste en el Desarrollo de la asignatura; evaluación de los estudiantes, vicerrector y docente; análisis de resultados y elaboración de sugerencias y recomendaciones, ¿Qué opinión posee sobre el desarrollo actual de ciclo de evaluación?
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. DeficienteExplique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
4. ¿Tiene conocimiento de quienes son los actores que intervienen en el ciclo de evaluación de una asignatura?
  - a. Si
  - b. No

5. ¿Se le comunican los resultados que se obtienen en el Ciclo de Evaluación de las asignaturas?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 8
  
6. ¿Con que frecuencia se le realiza la retroalimentación de los resultados obtenidos?
  - a. Al finalizar cada asignatura
  - b. Al finalizar el ciclo
  - c. De forma anual
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
  
7. ¿Considera que la comunicación de los resultados del ciclo de evaluación de las asignaturas se realiza de forma oportuna y eficiente?
  - a. Si
  - b. No, ¿porque? \_\_\_\_\_
  
8. ¿Tiene conocimiento si se han realizado planes de acción basados en los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 10
  
9. ¿Ha participado en el desarrollo de los planes de acción para la MGC, basados en los resultados obtenidos en el ciclo de evaluación de las asignaturas?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Rara vez
  - a. Nunca
  
10. ¿Considera que el ciclo de evaluación de las asignaturas le da un valor agregado a su trabajo como docente?
  - a. Si
  - b. No, explique: \_\_\_\_\_
  
11. ¿Considera que cuenta con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus asignaturas?
  - a. Si
  - b. No, explique porque: \_\_\_\_\_

12. ¿La UDB le proporciona las capacitaciones/cursos necesarios para incrementar sus habilidades y destrezas como docente?
- Si
  - No
13. ¿Realiza la autoevaluación de docente después de cada asignatura?
- Siempre (pasar a pregunta 15)
  - Casi siempre (pasar a pregunta 15)
  - Algunas veces
  - Rara vez
  - Nunca
14. ¿Por qué motivo no realiza la encuesta de evaluación docente con mayor frecuencia?
- Falta de tiempo
  - Encuesta muy larga
  - Considera que no existirá respuesta de la universidad sobre su opinión
  - Indiferencia
  - No está de acuerdo sobre el medio a través del cual se realiza la evaluación
  - Otros: \_\_\_\_\_
15. ¿Qué factores lo motivarían a realizar la autoevaluación docente?
- Que la evaluación fuese más corta
  - Que los resultados generales por ciclo fueran publicados
  - Que sea un requisito para el cierre de la asignatura
  - Que se realizara a través de otro medio
    - ¿Cuáles?
      - Página Web
      - Encuesta física
      - Verbal
      - Otros
  - Otros, especifique: \_\_\_\_\_
16. ¿Se consulta de alguna manera sus necesidades y expectativas como docente?
- Si
  - No, pasar a pregunta 18
17. ¿Se ha efectuado alguna acción para tomar en cuenta dichas necesidades y expectativas?
- Si
  - No

18. ¿En algún momento se le da a conocer el temario de las demás asignaturas de la MGC?
- Si
  - No
19. ¿Existe un proceso coordinado de planificación de los contenidos de todas las asignaturas de la MGC, para garantizar que no exista duplicidad en los tópicos cubiertos?
- Si
  - No
20. ¿Conoce algún medio a través del cual puede realizar reclamos u observaciones?
- Si
  - No
21. ¿En alguna ocasión ha efectuado quejas/reclamos u observaciones relacionados con las asignaturas y su desarrollo?
- Si
  - No.... Pasar a pregunta 23.
22. ¿Se encuentra satisfecho con la resolución que se le brindó sobre sus quejas o reclamos?
- Muy satisfecho
  - Poco satisfecho
  - Nada satisfecho, explique: \_\_\_\_\_
23. ¿Qué lo motivaría a involucrarse más activamente en el proceso del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC? \_\_\_\_\_
24. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse dentro del ciclo de evaluación de las asignaturas de la MGC? \_\_\_\_\_

## 11.4 INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO PARA ALUMNOS MGC

### Introducción

En el marco de la elaboración del trabajo de graduación de la maestría en Gestión de la Calidad (MGC) - Cohorte IV, solicitamos su atento apoyo en el llenado de la presente encuesta; con la cual se pretende elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del ciclo de evaluación de las asignaturas y su papel en mismo.

Cabe mencionar que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para realizar propuestas de mejora.

De antemano le agradecemos su colaboración

---

1. Del total materias en la MGC que ha recibido ¿con qué frecuencia ha efectuado la evaluación para los docentes al final de las asignaturas?
  - a. Nunca
  - b. Rara vez
  - c. Pocas veces
  - d. Casi siempre, pasar a pregunta 3
  - e. Siempre, pasar a pregunta 3
  
2. ¿Por qué motivo no realiza la encuesta de evaluación docente con mayor frecuencia?
  - a. Falta de tiempo
  - b. Encuesta muy larga
  - c. Considera que no existirá respuesta de la universidad sobre su opinión
  - d. Indiferencia
  - e. No está de acuerdo al medio a través del cual se realiza la evaluación
  - f. Otros
  
3. ¿Ha sido notificado por algún medio, en alguna ocasión sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas a los docentes al final de las asignaturas?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 5
  
4. ¿A través de qué medio ha sido informado sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas a los docentes al final de las asignaturas?
  - a. Correo
  - b. Aula virtual o Página Web
  - c. Vicerrector
  - d. Docentes
  - e. Compañeros
  - f. Otros

5. ¿Desearía conocer siempre de los resultados de dichas evaluaciones docentes?
  - a. Si
  - b. No
  
6. ¿Ha tenido conocimiento sobre cambios realizados en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los docentes?
  - a. Si
  - b. No, pasar a pregunta 8
  
7. ¿A través de qué medio ha sido informado sobre los cambios realizados en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones a los docentes?
  - a. Correo
  - b. Aula virtual o Página Web
  - c. Vicerrector
  - d. Docentes
  - e. Compañeros
  - f. Rumores
  - g. Otros
  
8. ¿Conoce algún medio a través del cual puede realizar reclamos u observaciones a cerca de las asignaturas o docentes?
  - a. Si
  - b. No
  
9. ¿En alguna ocasión ha efectuado quejas/reclamos u observaciones relacionados con las asignaturas/ docentes u otro aspecto?
  - a. Si
  - b. No.... Pasar a pregunta 11
  
10. ¿Se encuentra satisfecho con la resolución que se le brindó sobre sus quejas o reclamos?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Poco satisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Completamente insatisfecho

11. ¿Tiene conocimiento de quienes son los actores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño de una asignatura al finalizar la misma?
  - a. Si
  - b. No
  
12. ¿Qué lo motivaría a realizar la encuesta de evaluación a los docentes?
  - a. Que la evaluación tenga una ponderación dentro de la asignatura
  - b. Que sea un prerrequisito para poder cursar la siguiente asignatura
  - c. Que se mantenga igual como hasta ahora
  - d. Que se realizara a través de otro medio
    - i. ¿Cuáles?
      1. Página Web
      2. Encuesta física
      3. Verbal
      4. Otros
  - e. Otros, especifique: \_\_\_\_\_