



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO  
APARICIO**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LA CALIDAD EDUCATIVA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**LICDA. REBECA ESPERANZA BRITO VALENZUELA**

**ASESORA**

**MAESTRA RAQUEL VALENZUELA DE BRITO**

**JUNIO 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN**  
**RECTOR**

**ING. OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA**  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA**  
**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR**  
**DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE**  
**DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, JUNIO DE 2020**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Maestro Manuel Ernesto Aparicio Guzmán**  
**Presidente**

**Maestra Mercedes Yesenia Jaimes de Campos**  
**Primer Vocal**

**Doctor José Miguel Esperanza Amaya**  
**Segundo Vocal**

**Maestra Raquel Valenzuela de Brito**  
**Asesora**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: JULIO

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete y treinta horas del día veintiocho de julio del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LA CALIDAD EDUCATIVA", presentado por: LICDA. REBECA ESPERANZA BRITO VALENZUELA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
Presidente

MTRA. MERCEDES YESENIA JAIMES DE CAMPOS  
1er. Vocal

MTRO. JOSÉ MIGUEL ESPERANZA AMAYA  
2do. Vocal

LICDA. REBECA ESPERANZA BRITO VALENZUELA  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

A mi madre, quien ha sido siempre mi pilar, inspiración y me ha impulsado a mejorar.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, que siempre ha sido mi apoyo y que con su unidad e incondicionalidad me han hecho sentir que puedo, ante todo. A mi madre, sin quien esta tesis no podría haber sido posible, por su apoyo, consejo, corrección y guía en mi proceso de formación personal y académica. A mi hermana, mi mejor amiga, por ser mi editora en todo proceso de creación intelectual y su apoyo amoroso e incondicional. A mi padre, quien siempre se ha encargado de atender cada necesidad, dando su amor y apoyo incondicional. A mi hermano, quien siempre está para recordarme que debo ser un ejemplo a seguir y me ha apoyado ante cualquier necesidad sin preguntar.

Al jurado por siempre ayudarme a mejorar mi proyecto de tesis, y a la maestra Rebeca Ramos de Caprile, por apoyarme y guiarme en el proceso de estudio de la maestría y proceso de tesis.

## RESUMEN

La tesis que a continuación se presenta tiene por propósito identificar el proceso de gestión del conocimiento de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, de cara a la determinación del uso de esta para la toma de decisiones informadas acerca de las necesidades y problemas que presenta la comunidad educativa, en términos materiales, administrativos, educativos y otros servicios.

La hipótesis principal que desarrolla este estudio sostiene que la gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” se constituye en su herramienta para alcanzar la calidad educativa. De ahí que se haya buscado determinar, a través de la revisión de documentación institucional disponible en la web y una encuesta dirigida a estudiantes, personal docente y coordinadores de carrera, el tipo de modelo de gestión del conocimiento aplicado en la universidad y el tipo de estructura organizativa desde la cual se gestiona el conocimiento. De este modo, se hizo posible determinar de qué forma la gestión del conocimiento influye en el logro de la calidad educativa en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”.

Los resultados de la investigación arrojan que la universidad ha logrado mejorar en distintas áreas relacionadas con el manejo y difusión de la información de la que dispone. No obstante, las mejoras implementadas deben continuarse y ampliarse de forma que la calidad educativa se constituya en un proceso continuo, dinámico y siempre con miras al futuro.

Esto condujo a la elaboración de una propuesta de mejora en la cual el uso de herramientas digitales, como la página web y la App MIUPED, se convierten en instrumentos valiosos para la recolección, procesamiento y uso de la información brindada por todos los miembros de la comunidad educativa: estudiantes, docentes y personal administrativo, para que los directivos de la institución tomen decisiones que repercutan positivamente en la calidad de la infraestructura, recursos, servicios y docencia de la institución.

## **SUMMARY**

The thesis that is now presented has the intention to identify the management of knowledge process in the Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio", in order to determine its use when taking informed decisions about the needs and problems in the educational community, in terms of material, administration, and education, among other services.

The main hypothesis developed in this study maintains that the management of knowledge applied in the Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" constitutes its main tool to achieve educational quality. Therefore, the study has sought to determine, through the review of institutional documents available in the Web and a survey directed to students, professors, and career coordinators, the type of model of management of knowledge used in the university, and the type of organizational structure from which the knowledge is managed. In this way, it was possible to determine in which way management of knowledge influences the achievement of educational quality in the Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio".

The results of the investigation show that the university has succeeded to improve in different areas related to the management and spreading of the available information. Nonetheless, the implemented improvements must be continuous and extended in such a way that educational quality can be constituted as a continuous and dynamic process, always glancing at the future.

This lead to the preparation of a proposal of improvement, in which the use of digital tools, such as the website and the MIUPED App, become valuable instruments for the gathering, processing, and using of the information given by all of the members of the educational community: students, professors, and administrative personnel, so that the managers of the institution can take decisions that affect positively in the quality of infrastructure, resources, services, and professors of the institution.



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
<b>Capítulo 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Definición o planteamiento del problema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Objetivos de investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Establecimiento de hipótesis.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Justificación del estudio .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Enfoques sobre la gestión del conocimiento y la calidad .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1. Gestión del conocimiento.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2. Variables que se pueden considerarse influyentes o determinantes en la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3. Producción y transferencia de conocimientos organizacionales.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.4. La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.5. Los modelos de la calidad .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Calidad total y su dimensión política.....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo 3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Enfoque metodológico .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1. Tipo de estudio .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.2. Población y muestra.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Operacionalización de las variables del estudio .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3. Técnicas e instrumentos.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4. Vaciado, procesamiento de los datos y análisis de los resultados .....</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Descripción e interpretación de resultados.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1. Resultados de la entrevista en línea a una muestra de coordinaciones y personal docente.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.2. Resultados de la entrevista en línea a la muestra de estudiantes.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.3. Análisis de contenido a instrumentos de gestión y programáticos .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.3.1. Valores.....</b>	<b>70</b>

4.1.3.2. Gobernanza institucional.....	72
4.1.3.3. Misión, Visión y Plan Estratégico.....	74
4.1.4. Resultados de la entrevista en línea a jefe del Departamento de Calidad de la Universidad .....	83
4.2. Hallazgos .....	86
4.2.1. Instrumentos de gestión y programáticos .....	86
4.2.2. De la gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica .....	86
4.2.3. Conocimientos, actitudes y prácticas sobre la calidad .....	89
Capítulo 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA .....	91
5.1 Conclusiones.....	91
5.2 Propuesta de mejora .....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	106
Anexos .....	113
Anexo 1 Guía de análisis de contenido de documentos institucionales .....	113
Anexo 2 Encuesta a coordinaciones y personal docente de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio” .....	114
Anexo 3 Encuesta a estudiantes de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio” .....	122
Anexo 4 Entrevista a la jefatura del Departamento de Calidad de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio” .....	129

## PRESENTACIÓN

La tesis “La gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica como herramienta para alcanzar la calidad educativa” identifica que, desde el mundo empresarial, hay experiencia acumulada con respecto a su capacidad para crear conocimiento y emplearlo para producir productos y tecnologías exitosas. No obstante, la investigación permite reconocer que la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” presenta un desarrollo evolutivo institucional cimentado en un aprendizaje a lo largo de su historia fundacional marcado por la gestión de su propio conocimiento, con miras a alcanzar no solo la calidad educativa en su oferta, sino también crecer a nivel estructural y mantenerse en el tiempo.

Lo anterior es el resultado del estudio de los modelos de calidad de Deming, Ishikawa, y el modelo ISO en su variante ISO 9004:2000. Este último ha sido el más utilizado en educación y su vinculación con lo metodológica, a fin de recoger información empírica desde la aplicación de un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió un registro mediante la aplicación on line o en línea de un cuestionario autoadministrado al cual accedió la muestra, mediante un enlace enviado por correo electrónico, quienes tuvieron a bien aportar sus conocimientos, actitudes y prácticas referidas a la comunicación y la gestión del conocimiento, y a la calidad educativa. Asimismo, se realizó el análisis de contenido a los instrumentos de gestión administrativa publicados en la web oficial de la Universidad Pedagógica. Posteriormente, se triangularon los hallazgos para obtener las conclusiones finales y el contraste con la hipótesis de investigación.

Finalmente, se elaboró una propuesta de mejora que permita a la Universidad crear instrumentos de recolección y procesamiento de la información que permita una toma de decisiones efectiva respecto de los problemas y necesidades manifestados por la comunidad educativa.

## INTRODUCCIÓN

Tanto el conocimiento explícito que circula en la comunicación verbal escrita u oral, como el tácito, el cual es ejercido de modo personal, son fundamentales para comprender la gestión del conocimiento en una organización, factor generador de la innovación. En tal sentido, Mihi Ramírez (2008) afirman que la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento actúan ambas como creadoras de las competencias esenciales para que una organización posea importantes ventajas competitivas que favorezcan el incremento de su rendimiento en todos sus niveles. Es así que, en la presente tesis para optar al grado de Maestría en Administración de la Educación, se incursiona en la búsqueda por determinar si la gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” es usada como una herramienta para alcanzar la calidad educativa.

El documento consta de cinco capítulos, los cuales contienen un ensamblaje teórico, metodológico y procedimental. El Capítulo 1, plantea el problema, los objetivos de la investigación, sus hipótesis y la justificación de realizar el presente estudio. Mientras que, en el marco teórico desarrollado en el Capítulo 2, los enfoques sobre la gestión del conocimiento y la calidad, las variables que se pueden considerarse influyentes o determinantes en la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento y los modelos de la calidad. En el Capítulo 3, el enfoque metodológico, tipo de estudio, población y muestra, la operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de los datos y análisis de los resultados.

El Capítulo 4, se describen y discuten los resultados y los respectivos hallazgos. Las conclusiones y la propuesta de mejora en el Capítulo 5. Finalmente, la bibliografía y los anexos con los instrumentos diseñados y aplicados en línea a las personas informantes clave para el levantamiento de la información empírica, base para comprender las implicaciones de la gestión del conocimiento y la calidad.

## Capítulo 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes

En este apartado se analizan los referentes que permitan realizar el estudio de la gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio” (en adelante la Universidad Pedagógica de El Salvador o Universidad Pedagógica) como herramienta para alcanzar la calidad educativa, en tal sentido, se colocan en el cuerpo de los antecedentes los conceptos de conocimiento, gestión del conocimiento, calidad y la calidad de la educación, las teorías que las fundamentan y estudios que lo anteceden.

#### 1.1.1. El conocimiento

De acuerdo con Peluffo A. y Catalán Contreras (2002), el conocimiento es la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto, expresado en los siguientes tipos:

Conocimiento individual	Conocimiento organizacional	Conocimiento local	Conocimiento global
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal, que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conjunto de elementos informacionales. Se compone tanto del <b>conocimiento explícito</b> (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del <b>tácito</b> (destrezas, capacidades, experiencias).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento existente y desarrollado alrededor de las condiciones específicas de mujeres y hombres nativos u originarios en un área geográfica específica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se forma por medio de redes sin tener una localización, pues quienes lo crean pertenecen a diferentes puntos geográficos.</li></ul>

**Fuente:** elaboración propia basada en Peluffo A. y Catalán Contreras (2002)

Por lo que, se toma en consideración para este estudio el **conocimiento organizacional**, compuesto por el conocimiento **explícito y tácito**, Vera Muñoz (2006) afirma que los procesos de aprendizaje que se desarrollan alrededor de esos dos tipos de conocimiento son:

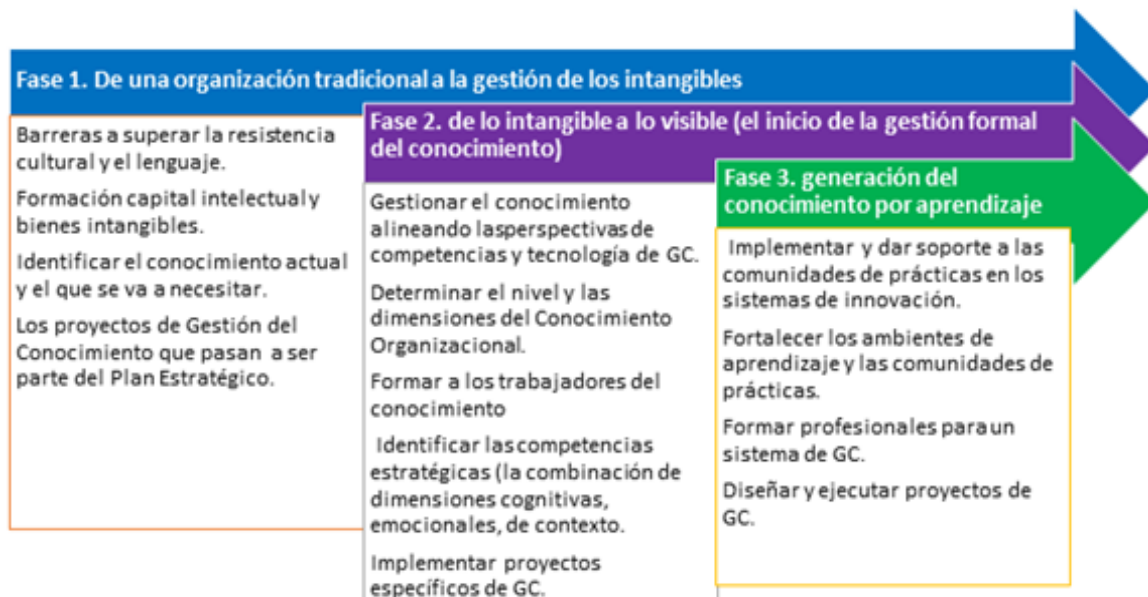
<p><b>Conocimiento explícito:</b> es aquel que se puede expresar mediante palabras y números, o cualquier otro dato codificado.</p>	<p><b>Conocimiento tácito:</b> como la percepción subjetiva o las emociones no se puede instrumentalizar y se transmite en determinados contextos y acciones; es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar</p>
---	---

**Fuente:** Polany, 1992 como se citó en Vera Muñoz, 2006, P.3.

### 1.1.2. Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento (GC) es la disciplina que promueve un enfoque integral a la identificación, captura, evaluación, recuperación y el compartir todos los activos de información de una empresa, para generar valor y nuevas oportunidades (The Gartner Group como se citó Colmenares, William, s.f.).

**Fig. 1. Fases de un sistema de Gestión del Conocimiento**



**Fuente:** figura con base a Peluffo A. y Catalán Contreras (2002)

Peluffo A. y Catalán Contreras (2002) exponen que el motivo que originó la aparición de la Gestión del Conocimiento fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. ***Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.***

Peluffo A. y Catalán Contreras (2002) advierten, además, que uno de los primeros factores que mantienen estáticos a una organización es la **cultura manifestada por su lenguaje**, junto con el conocimiento que utiliza y **se materializa por este mismo medio**. Por lo que, exponen que es necesario modificar y concentrarse en dos aspectos puntuales:

- 
- a)** *La resistencia de las personas a compartir el conocimiento con otros (lo intangible su conocimiento). Las personas tienen la idea de que cuando comparten su conocimiento, esto les hace perder poder. Por tanto, es necesario trabajar con una nueva forma de comprender que su valor y poder en la organización no es su ubicación en la jerarquía, sino en su capacidad de aportar conocimiento nuevo en su conocimiento tácito acumulado, la barrera tiende a desaparecer.*
- 
- b)** *El miedo al cambio por falta de la visión sobre los beneficios y efectos de la Gestión del Conocimiento en relación con el desarrollo las personas, grupos y organizaciones.*
- 

En este sentido, Peluffo A. y Catalán Contreras (2002) apuntan “las visiones de futuro deben ser construidas en torno a lenguajes compartidos para el direccionamiento de los procesos” y, por ello, “la importancia de los Diccionarios y los Mapas de Conocimiento que permiten comprender la estructura y conectividad del conjunto de conceptos en una determinada actividad”.

### 1.1.3. La calidad y su relación con la Gestión del Conocimiento

**Calidad**, según el Diccionario de la lengua española (Real Academia Española RAE, 2020):

Del lat. *qualitas*, -*ātis*, y este calco del gr. *ποιότης ποιότῆς*.

1.f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que **permiten juzgar su valor**.

3. f. Adecuación de un producto o servicio a **las características especificadas**.

En coherencia con las acepciones del término, López Gumucio, Ricardo (2005) considera que una definición generalmente aceptada es la que identifica la Calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de seguridad, confiabilidad y servicio prestado. Implica una filosofía de trabajo e incluso de vida y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total es un nuevo paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. Lepeley (2003) expone que para alcanzar la calidad es necesario centrarse en procesos de largo plazo **en lugar de soluciones rápidas**. En ese sentido, son los datos e información congruente sobre los cuales deben fundamentarse las decisiones del mejoramiento para alcanzar la calidad y no los supuestos.

La gestión de la calidad y la gestión del conocimiento actúan ambas como creadoras de las competencias esenciales para que una organización posea importantes ventajas competitivas que favorezcan el incremento de su rendimiento en todos sus niveles, los campos que comparten: el liderazgo y compromiso de la dirección; la gestión de recursos humanos; la relación con clientes y proveedores; **la cultura interna de la organización, y la gestión de los procesos** (Mihi Ramírez, 2008).



#### **1.1.4. La calidad en el ámbito educativo**

Por tanto, la calidad, en general, ha estado ligada al ambiente comercial, no obstante, en la educación, UNESCO en su informe de 2007 hace referencia a la calidad como *la capacidad del Sistema Educativo de responder con su propuesta a las aspiraciones de los miembros que conforman la sociedad, brindando las herramientas que ayuden a alcanzar la plenitud a nivel personal, social y profesional; formación que además responda a las características culturales de las comunidades, se aprovechen los recursos materiales y económicos, de forma que todos los sectores puedan verse beneficiados de la misma forma* (UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago), 2007).

Entonces, hablar de calidad, también, obliga a evaluarla. Las organizaciones a nivel corporativo e industrial en su búsqueda por alcanzar la máxima calidad han desarrollado distintos modelos de gestión de calidad. Estos, son marcos de referencia que brindan a la empresa una guía sobre cómo mejorar la operatividad, poner en práctica principios, planteamientos de métodos de control, gestión y mejora de la calidad, así como la manera de cómo implantarlos y actualizarlos.

Entre los modelos desarrollados se encuentran el Círculo de Calidad Total creado por Deming, aplicado y medido por medio del Deming Prize que nació en Japón en 1951. Este modelo hace notoria la necesidad de evaluar los procesos y define el sistema de evaluación de calidad en una organización como un ciclo de mejoramiento continuo en el cual el análisis de la información, las políticas de dirección y el desarrollo de los recursos humanos, son clave.

En Europa, el Modelo de Excelencia de la *European Foundation for Quality Managment* (EFQM) se desarrolla en 1990 y parte de las experiencias del Deming Prize; este modelo tiene la premisa de que los resultados superiores de las empresas se obtienen implicando al personal, la innovación y el aprendizaje y la creación de conocimiento dentro de la empresa. A nivel Iberoamericano, desde 1999 se cuenta con el Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), el cual se considera una adaptación del Modelo EFQM,

teniendo cambios sustanciales en la ponderación de los criterios y la relación e influencia del cliente en los procesos. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Los esfuerzos anteriores han sido retomados en la educación, debido a que la preocupación por la calidad es un asunto de interés por los Estados que deben garantizarla a través de sus instituciones, en particular, la calidad de la educación superior. En Latinoamérica, Colombia, Chile, México y en El Salvador han desarrollado sistemas de evaluación de la calidad de la educación superior. El Ministerio de Educación -MinEducación- de Colombia cuenta con la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación -CONACES- creada en 2003 por decreto presidencial, establece en la Ley de Educación Superior, artículo 2 inciso quinto que se debe construir planes de seguimiento con indicadores de gestión de las Instituciones de Educación Superior en temas de calidad, que permitan verificar que estén cumpliendo los objetivos y la función social que tiene la educación.

Chile cuenta con dos instancias: el Ministerio de Educación -MINEDUC- y el Concejo Nacional de Educación -CNED-, las cuales crearon en 2006 el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior -SINACES- en respuesta a la disposición de la Ley 20129. Dicha Ley con reforma de mayo de 2018, en el artículo 8, literal c, establece que una de las funciones SINACES es la de ejecutar y promover acciones para el mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones de educación superior, en particular, identificar, promover y difundir entre las instituciones de educación superior buenas prácticas en materia de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

México, por medio de la Secretaría de Educación Pública -SEP-, cuenta con una amplia estructura de direcciones y coordinaciones que se encargan de desarrollar programas direccionados a la garantía de la calidad de la educación, uno de ellos es el Programa 267 de Fortalecimiento de la Calidad Educativa, de 2016, a cargo de la Dirección General de Desarrollo Curricular, la Dirección General de Educación Superior Universitaria, la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas y la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la

Educación. Este programa según su descripción busca alinear los esfuerzos planteados en programas similares como "... los objetivos 1 y 2 del Programa Sectorial de Educación -PSE-:

- 1) "asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población"; y 2) "fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México".

De igual forma el programa está alineado a la Meta 3 del Plan Nacional de Desarrollo: "México con Educación de Calidad", en su objetivo 3.1 "desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad", y la estrategia 3.1.3. que establece la necesidad de "garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida" (SEP, 2016, P. 6).

En El Salvador, entre 1994 y 1999, durante la administración del presidente Armando Calderón Sol, se realiza la consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elaboró el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organizó en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional. Es así como, en 1995, se aprueba la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación (MINED, s.f. Reseña Histórica)

Dado lo anterior, podría establecerse que la gestión del conocimiento es fundamental para alcanzar la calidad en la Universidad Pedagógica, al respecto, Camisón, Cruz y González (2007, p. 293) se expresan con relación al éxito de cualquier proceso de mejora de la calidad depende de una implantación efectiva y sistemática. El cambio cultural hacia la calidad debe ir acompañado de la creación de una estructura capaz y responsable de aplicar el método elegido. La creación de esta unidad organizativa exige de los directivos la asignación de los recursos necesarios (dinero, espacio y personal). Es así como, en coherencia con lo anterior, se identifica que la Ley de Educación Superior en su artículo 45 establece que el

Ministerio de Educación, con el fin de comprobar **la calidad académica de las instituciones de educación superior** o de **sus carreras**, desarrollará procesos de evaluación de las mismas, por lo menos una vez cada tres años, para lo cual podrá contratar los servicios de expertos independientes.

Asimismo, esta Ley dispone que los procesos de evaluación contarán con la opinión del Consejo de Educación Superior y los resultados serán divulgados ampliamente. Mientras, en el artículo 46, crea la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, como ente adscrito al Ministerio de Educación con la función de aplicar el sistema de acreditación. En el artículo 47 de la misma Ley, hace referencia a que la acreditación **es el reconocimiento de la calidad académica de una institución de educación superior y de sus diferentes carreras**, realizado por la Comisión de Acreditación. Serán acreditadas las instituciones de educación superior o las carreras que lo solicitaren, se sometan al proceso de evaluación y cumplan los requisitos establecidos. Esta declaración de calidad tendrá una validez mínima de cinco años, prorrogables mediante procesos de evaluación continua que verifique la referida Comisión; todo de conformidad con lo establecido en el Reglamento Especial de Acreditación.

#### **1.1.5. El sistema de calidad salvadoreño**

De acuerdo con la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación de El Salvador (CdA) (s.f.), el Sistema de Supervisión y Mejoramiento de la Calidad de las IES, que se estableció en 1997 tiene tres subsistemas:

- I. **Calificación** es obligatoria e incluye los datos estadísticos y presupuestarios que las Instituciones de Educación Superior -IES- proporcionan al MINED. Por ejemplo: alumnos por docente, alumnos por computadora.
- II. **Evaluación** es obligatoria e incluye:
  1. El autoestudio elaborado por la propia IES en base a los criterios de calidad mencionados anteriormente.
  2. El informe de la visita de pares, que se basa en la verificación in situ de los elementos del autoestudio, y

3. La Resolución del Ministerio de Educación -MINED- a través de la Dirección Nacional de Educación Superior -DNES-. Esta resolución se basa en el informe de pares y puede incluir recomendaciones específicas para la mejora de la calidad de la IES.

**III. Acreditación.** La acreditación aprovecha los datos generados por las etapas previas. El proceso culmina con la sesión de acreditación en la que los comisionados tienen una reunión formal con los representantes de la IES que se ha presentado al proceso.

- Antes de la sesión los comisionados han leído el informe y se han familiarizado con la solicitud y sus anexos.
- Los comisionados discuten los principales aspectos sobre los que hay que profundizar durante la conversación con las autoridades de la IES.
- Se obtienen además los puntos de vista de la persona que presidió el último equipo de pares y de la Dirección del DNES.

A la sesión de acreditación llegan el/la representante legal de la IES con uno o dos acompañantes. Esta sesión es una oportunidad para que la IES aclare cualquier duda, comprenda las preocupaciones que pueda tener la Comisión y responda a ellas.

**La resolución.** El proceso finaliza cuando la CdA emite una resolución el mismo día de la Sesión de Acreditación y las opciones que define son:

1. Otorgar acreditación plena	2. Otorgar la categoría de Candidata	3. Denegar la acreditación
Puede ser con o sin observaciones. Las instituciones de educación superior que han recibido observaciones deben presentar informes anuales a la CdA documentando el progreso que están haciendo con respecto a los aspectos señalados en dichas observaciones.	Las instituciones candidatas no pueden hacer publicidad sobre su status. Se otorga esta categoría a instituciones que tienen deficiencias puntuales subsanables en un corto plazo. Estas instituciones pueden pasar a la condición de acreditadas si subsanan sus deficiencias dentro de un plazo de dos años.	La resolución es producto de una discusión muy seria y enriquecedora de los comisionados. Para otorgar la acreditación se requieren al menos 5 de los 7 votos posibles.

### **1.1.6. Estudios que le anteceden**

La acreditación de la calidad ha sido estudiada por Pérez Portillo, Willy (2016) en su tesis de Maestría “Acreditación de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior, Caso El Salvador” aporta que el proceso de acreditación se inició en 2000 y es hasta julio de 2014 que se habían acreditado y re acreditado 13 Instituciones de Educación Superior –IES-, nueve universidades (69.23%), tres institutos especializados (23.08%) y, una Escuela Superior (7.69%). Por lo que, en su estudio concluye que los estudiantes salvadoreños y salvadoreñas, dado que 87.975 era la matrícula en universidades no acreditadas y 75.632 en universidades acreditadas (MINED, 2014). En tal sentido, Pérez Portillo, Willy (2016) afirma que el impacto del modelo de acreditación de la calidad académica, desde la percepción de los actores claves internos, no ha logrado tener la incidencia esperada al momento de elegir una carrera y una institución de educación superior.

Por su parte, en la tesis “Diagnóstico de las universidades privadas y su contribución al desarrollo de El Salvador” realizador por Orantes (2007) revela que al preguntarles a estudiantes por qué seleccionaron esa universidad, las tres opciones preferentes fueron 28% respondió que por prestigio; el 25% por un abanico de características, tales como prestigio, bajo costo de estudios, ubicación geográfica y horarios accesibles; el 20% por la ubicación geográfica.

En relación con las capacidades adquiridas durante la formación universitaria. Orantes (2007) expone que los resultados muestran que el 16% de estudiantes manifestaron que lo adquirido en la “U” fue el trabajo en equipo, el 14% dijo que la responsabilidad y el 9% la capacidad de comunicarse, así el 8% la resolución de problemas, mientras el 11% que ninguna. El restante porcentaje no es representativo en los indicadores sondeados. Por lo que, Orantes (2007) observa que, muchos de los estudiantes salen con baja capacidad en su perfil académico, pues el profesional pueden aumentarlo ya en su vida laboral. A nivel de El Salvador, Brizuela Marroquín, Wendy Magensy y Herrera Penado, Xiomara Idalia (octubre 2012) en su tesis “Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: caso Catholic Relief Services -CRS- El

Salvador” afirman que el tema Gestión del Conocimiento es novedoso, pero que en el país hay nula investigación al respecto, pues no encontraron trabajos o estudios generados localmente.

## **1.2. Definición o planteamiento del problema**

La gestión del conocimiento en el ámbito de la educación superior como una herramienta para alcanzar la calidad educativa es un aspecto de la realidad académica que se hace necesario abordar, debido que la mayor experiencia se encuentra en el mundo empresarial. Kujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995) fueron los primeros en relacionar el desempeño de las compañías japonesas con su capacidad para crear conocimiento y emplearlo para producir productos y tecnologías exitosas.

### **1.2.1. La gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento debe anclarse en las principales características del Aprendizaje Organizacional que según Peluffo A. y Catalán Contreras (2002, p.27) consisten en:

- Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Peter Senge (2012), en su libro “La Quinta Disciplina”, habla de una organización basada en el aprendizaje a través de la gestión de su propio conocimiento la palabra más precisa para describirlo es la “**metanoia**”, la cual se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque. Entre los aspectos a relevar en este término son:

- Para los griegos, significaba un desplazamiento o cambio fundamental de pensamiento; más literalmente, trascendencia (meta, por encima o más allá, como en “metafísica”) de la mente (noia, de la **raíz nous, “de la mente”**).
- Aplicado a las organizaciones: El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta su capacidad creativa y de evolución.

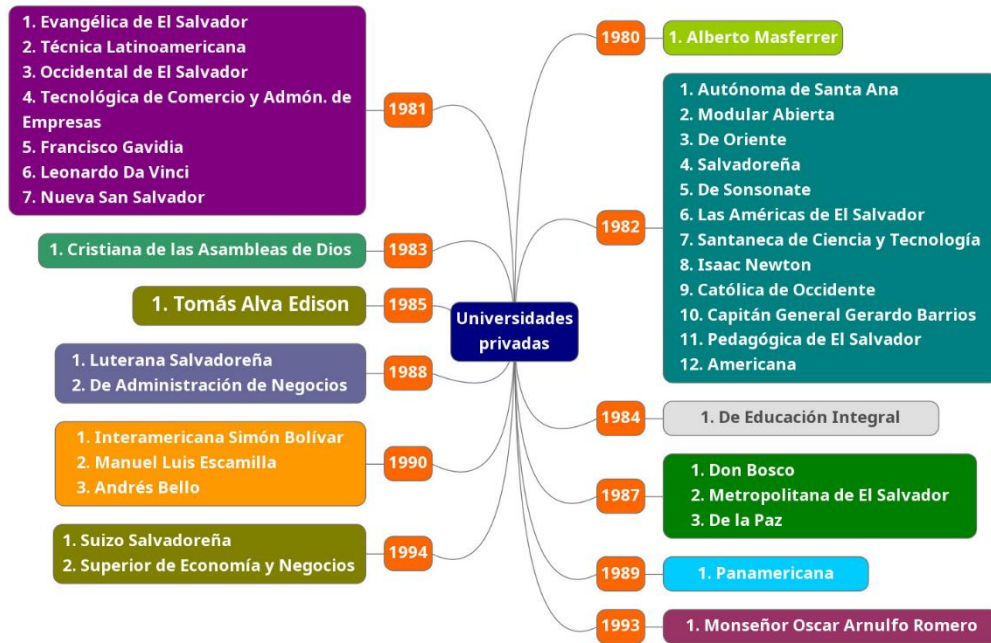
Lo anterior, implica uno de los retos cruciales para la vida de las organizaciones, en este caso para instituciones de Educación Superior como es la Universidad Pedagógica de El Salvador inserta en un contexto cambiante en términos de avances tecnológicos constantes más el cambio climático y las enfermedades que ponen en peligro la vida del ser humano y de la sociedad, En este sentido, la **metanoia** cobra sentido en la Universidad y su aplicabilidad es fundamental para gestionar su propia experiencia organizacional y educativa desde su fundación, el presente y de vista hacia su futuro.

### **1.2.2. La calidad educativa**

La calidad de la educación es un concepto relativamente nuevo, dado que antes de 2004 se desconocía y, además, la calidad de la educación impartida en las universidades debía de acreditarse, en especial en las privadas. Por otra parte, la normativa vigente en ese momento carecía de disposiciones en esa materia. La situación generadora de la necesidad de la acreditación de la calidad fue lo que denominó el Ministerio de Educación como “La explosión de las universidades privadas”, debido a que en El Salvador se fundaron y autorizaron 35 universidades privadas entre 1980 y 1994, de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Universidades Privadas (Decreto Legislativo N.º 244 del 24 de marzo de 1965). Dicha Ley en el año de su aprobación permitió la fundación de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, única universidad privada en el país, fundada en 1965 (MINED, s.f.). Mientras que, la Universidad de El Salvador (1841) era la única entidad pública. A continuación, se muestra el año y la cantidad de universidades privadas fundadas y autorizadas:



**Fig. 2. Cronología de la fundación de universidades privadas en El Salvador**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Ministerio de Educación (s.f.) Historia y Reforma de la Educación Superior en El Salvador. P. 39.

Con respecto a la creciente fundación y aprobación de las universidades, el Ministerio de Educación (s.f.) concluyó que estaba frente a una verdadera crisis en la educación superior salvadoreña caracterizada por:

1) la vigencia de una ley laxa y permisiva; 2) la creciente demanda de la educación media; 3) la crisis socio-política; 4) el abandono de la Universidad de El Salvador de su papel como garante de la calidad de los planes de estudio; 5) el nuevo paradigma de crear universidades privadas como un negocio rentable, sin inversión y bajo riesgo; 6) la cultura del “título académico” y del “ascensor social”; 7) un Ministerio de Educación débil, entre otras razones. Ante esa realidad el Ministerio de Educación realizó una serie de esfuerzos por controlar no solo la cantidad de universidades, las cuales funcionaban en casas o edificios pequeños sin acceso a laboratorios o salones de práctica, sino por **generar un marco normativo regulador para garantizar la calidad académica impartida** en dichos recintos, por lo que, el 19 de noviembre de 2004 aparece públicamente la Ley de Educación Superior con las disposiciones siguiente:

- **Acreditación de la calidad**, artículo 47. La acreditación es el reconocimiento de la calidad académica de una institución de educación superior y de sus diferentes carreras, realizado por la Comisión de Acreditación. Serán acreditadas las instituciones de educación superior o las carreras que lo solicitaren, se sometan al proceso de evaluación y cumplan los requisitos establecidos. Esta declaración de calidad tendrá una validez mínima de cinco años, prorrogables mediante procesos de evaluación continua que verifique la referida Comisión; todo de conformidad con lo establecido en el Reglamento Especial de Acreditación.
- **Sistema de calidad**, artículo 49. El Ministerio de Educación, con la opinión favorable del Consejo de Educación Superior, podrá establecer un sistema de calidad que integre los procesos de evaluación y acreditación, según lo determine el Reglamento Especial de Acreditación.

Por su parte, el Reglamento Especial de la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior<sup>1</sup> en su artículo 4 define que una institución o carrera acreditada es aquella que **satisface todos los requisitos fijados para alcanzar el nivel de calidad establecido por la Comisión y cuente con el Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación que lo consigne**. La acreditación institucional tendrá una **vigencia de cinco años**, la acreditación de carreras tendrá una vigencia mínima de cinco años y una máxima equivalente a la duración de la carrera que se acredita, si esta es mayor a cinco años.

En el artículo 5, especifica que para mantener o renovar la categoría de institución o carrera acreditada, la Institución de Educación Superior -IES- podrá solicitar dentro del plazo establecido en el presente Reglamento la reacreditación, para lo cual deberá haber elevado durante el período de vigencia de la acreditación, los niveles de calidad que le merecieron el otorgamiento de la misma, debiendo así mismo comprobar que han atendido las sugerencias y recomendaciones de la Comisión de Acreditación (CdA), presentando para tal fin evidencia del cumplimiento de las mismas .

---

<sup>1</sup> Publicado en el Diario Oficial N.º 33, Tomo N.º 378 del 18 de febrero de 2008.

En el mismo cuerpo normativo, artículo 18, se encuentran las categorías de análisis referentes a cumplirse por las universidades privadas, en este caso por la Universidad Pedagógica “Doctor Luis Alonso Aparicio”, se citan en el esquema siguiente:



**Se describen las categorías de análisis:**

**1. Gobierno y administración institucional.** La institución tiene un sistema de gobierno y gestión que se caracteriza por ser íntegro, transparente y participativo, en función del mejoramiento continuo de la educación que ofrece y de las actividades académicas que impulsa.

**2. Integridad institucional.** La institución adquiere un compromiso con sus estudiantes, docentes, empleados, y con la sociedad, de cumplir con su oferta académica, comunicar su realidad de forma veraz y distinguir claramente las proyecciones de futuro desarrollo con la realidad existente.

**3. Proyección social.** Es el conjunto de actividades y proyectos que vinculan el quehacer académico de la institución, en las áreas de docencia e investigación, con la realidad natural, cultural y social del país. Se entiende que la investigación y la docencia enriquecen la proyección social y que ésta, a su vez, enriquece la investigación y la docencia.

**4. Estudiantes.** Como una de las principales razones de ser de toda institución de educación superior, los estudiantes tienen derecho a recibir los servicios

académicos necesarios para alcanzar la formación y preparación profesional que ofrece la institución. A su vez, la institución vela porque los estudiantes se desenvuelvan en un entorno con reglas claras y el apoyo académico y administrativo que les garantice el aprovechamiento pleno del proceso de enseñanza aprendizaje.

**5. Académicos.** La calidad de una institución de educación superior está directamente ligada a su personal académico, a la calificación de éste, a su desempeño y a su desarrollo profesional. La institución de educación superior toma medidas e invierte recursos para lograr su constante mejoramiento y desarrollo.

**6. Carreras y otros programas académicos.** La institución diseña, planifica y pone en marcha cada carrera que ofrece con el objetivo de dotar a los egresados con las competencias profesionales básicas que les permitan incorporarse al mercado laboral, desempeñarse mejor en él, o calificar para estudios de postgrado. Existe un razonamiento que justifica el establecimiento de cada carrera y que toma en cuenta las necesidades del país, de la región, de la profesión y de los estudiantes.

**7. Investigación.** La investigación científica, literaria, filosófica y social es un aspecto fundamental del quehacer de toda IES, porque es el medio a través del cual genera conocimientos y da a conocer la realidad de su entorno en aras del desarrollo de las personas y de la sociedad. Por lo que, la participación en proyectos de investigación enriquece la actividad docente al colocar a docentes y estudiantes en contacto directo con los últimos avances propios de las diversas disciplinas de la actividad académica de la institución.

**8. Recursos educacionales.** La institución proporciona recursos educacionales, tales como biblioteca, equipo de apoyo, material didáctico, laboratorios, centros de práctica, acceso a Internet, que son adecuados en cantidad y calidad para satisfacer sus propósitos, actividades y proyectos de desarrollo.

**9. Administración financiera.** Tiene la obligación de asegurar que los fondos que recibe se destinen principalmente a cubrir los gastos asociados con las actividades académicas de la misma, a saber: docencia, investigación, proyección social; así como a preparar los informes contables y financieros que den fe de dicha obligación.

El compromiso de determinar el monto del financiamiento con que cuenta para el pago de personal académico y administrativo, para las inversiones y gastos de operación, así como el equilibrio entre las partidas de gastos y las fuentes de ingresos.

**10. Infraestructura física.** Incluye edificios de aulas, salones de reuniones, auditorios, talleres, laboratorios, bibliotecas, oficinas administrativas y docentes, sistema de comunicación interna y externa, lugares de estar, áreas deportivas y de esparcimiento, campos experimentales, estacionamientos y todo lo necesario para proveer un ambiente seguro y adecuado que facilite el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y proyección social.

Se muestra el organigrama de la Universidad Pedagógica desde la cual fluyen los estilos de liderazgos, la toma de decisiones involucradas en la gestión del conocimiento y de algún modo en la calidad educativa ofertada.

**Fig. 3. Organigrama de la Universidad Pedagógica de El Salvador**

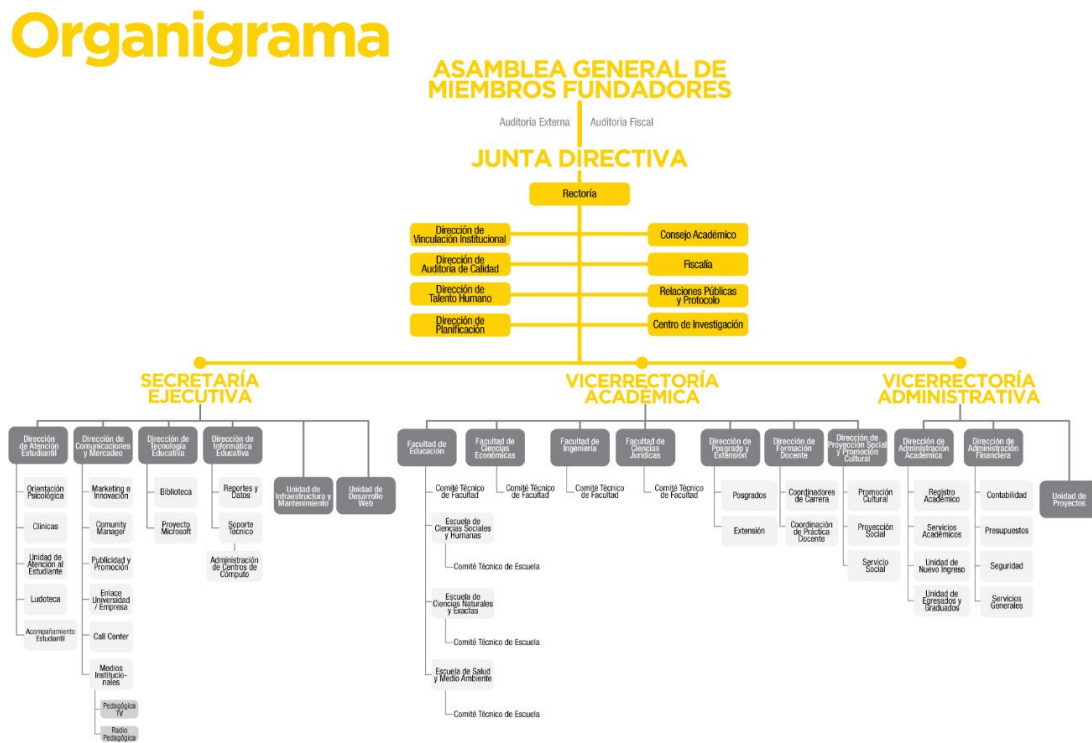


Imagen recuperada de:

<http://www.pedagogica.edu.sv/images/organigrama/UNIVERSIDAD-PEDAGOGICA-ORGANIGRAMA.jpg>

Asimismo, la producción de sus instrumentos de gestión estratégica y programática entre los que se encuentran: Visión Estratégica, Valores, Misión y Visión, Gobernanza institucional, Plan Estratégico y Mejora continua.

La situación antes descrita permite plantearse las siguientes preguntas en este estudio:

***¿Cómo la gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio” actúa como herramienta para alcanzar la calidad educativa ofertada y evaluada?***

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar si la gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” es usada como una herramienta para alcanzar la calidad educativa.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el modelo de gestión del conocimiento aplicado en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*”.
- Establecer el tipo de influencia que tiene la gestión del conocimiento en la calidad de educativa que ofrece la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*”.

### **1.4. Establecimiento de hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis general**

La gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” se constituye en su herramienta para alcanzar la calidad educativa.

## 1.4.2. Hipótesis específicas

1.4.2.1. El modelo de gestión del conocimiento aplicado en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio” influye en la calidad educativa que oferta.

1.4.2.2. El tipo de estructura organizativa desde la cual se gestiona el conocimiento influye en el logro de la calidad educativa en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”

## 1.5. Justificación del estudio

Más allá de alcanzar el título de “Universidad acreditada”, a la Universidad Pedagógica de El Salvador se le presenta el desafío de analizar sus propios resultados de la Evaluación Institucional realizada por el Ministerio de Educación en el período 2016-2017, y en lo referente a los criterios relacionados **la gestión del conocimiento y la calidad**, por lo que, en este estudio se tomarán como base los siguientes resultados:

Literal a) de las Consideraciones “...La Universidad carece de mecanismos de evaluación, seguimiento y control de procesos institucionales y **no ha implementado en su totalidad las políticas de Gestión de Calidad**”. (MINED, 2018. P. 79).

Literal b). La cultura de evaluación establecida **en el sistema de calidad que responde a cuatro procesos no ha logrado concretarse**; para el caso, los resultados obtenidos de los indicadores del proceso de gestión y evaluación institucional, no se analizan de forma continua y sistemática”. (MINED, 2018. Pp. 79-80).

De acuerdo con el literal c), en concordancia con el literal anterior, estudiantes hacen observación en cuanto a la evaluación docente y la congruencia con el modelo pedagógico “... acuerdo a lo externado por algunos estudiantes consultados, algunos docentes requieren actualizar sus metodologías de clase y mejorar en las relaciones humanas, situación que se refleja en las evaluaciones de

desempeño docente, pero que la universidad aún no corrige tal observación. La evaluación del desempeño docente se realiza una vez al año, lo cual incluye autoevaluación, evaluación de estudiantes y del jefe superior; sin embargo, no existe un plan de seguimiento de resultados...” (MINED, 2018. P. 81).

En cuanto al seguimiento de resultados de iniciativas de la universidad, hacer referencia a la ausencia de mecanismos de seguimiento, literal f) “... La Institución carece de un proceso de seguimiento a los resultados obtenidos de las investigaciones...”, literal g) “... La Institución no cuenta con un mecanismo para evaluar el impacto de los proyectos de proyección social realizados.” (MINED, 2018. P. 82), literal k), “... La Universidad no ha logrado desarrollar los procesos que están relacionados al seguimiento de resultados” (MINED, 2018. P. 83).

El panorama descrito en la evaluación institucional realizada por el MINED permite reflexionar sobre la necesidad de indagar las causales que podrían explicar ese estado de situación y describir el modelo de gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*”, que se constituye en su herramienta para alcanzar la calidad educativa o no. Asimismo, los elementos estructurales organizativos, administrativos, liderazgos y sus estilos comunicacionales desde los cuales se gestiona el conocimiento e influye en el logro de la calidad educativa evaluada y a partir de criterios base de la calificación.

Si los resultados dan cuenta de las situaciones antes descrita en su evaluación, entonces, es necesario tomar nota y buscar las respuestas que lleguen a superarlas desde la determinación de la relación de si la gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” es usada como una herramienta para alcanzar la calidad educativa.

La relevancia del estudio radica en que la gestión del conocimiento, a nivel empresarial cuenta con literatura y modelos que muestran la forma en que éste se involucra en los modelos y proporciona herramientas que ayudan a alcanzar la calidad. Sin embargo, es un área poco estudiada en el sector de la Educación Superior. Aspecto que permitirá identificar el modelo adoptado por la Universidad Pedagógica de acuerdo con los resultados de la investigación que se realice.



En este sentido, es importante establecer de forma clara la relación entre el modelo de gestión del conocimiento que podría estarse implementando en la Universidad Pedagógica y el o los modelos de calidad aplicados con sus características particulares. Con ello, se podría estar frente a vislumbrar mejoras en los modelos actuales, dando paso al establecimiento de **un modelo propio de gestión de conocimiento** que permita ser una herramienta para una recepción, almacenamiento, difusión y uso de la información para la toma de decisiones y estrategias de mejora con el fin de alcanzar la calidad educativa.

### **1.6. Limitaciones del estudio**

La pandemia del COVID - 19 (Coronavirus) ha causado una crisis de demanda (**temor a utilizar servicios que exigen intercambios presenciales** con desconocidos) y de la oferta de mano de obra (temor a los riesgos de infección en transporte público y en sitios de trabajo) (Blackman, Allen, Ibáñez, Ana Maria, Izquierdo, Alejandro, Keefer, Philip, Mesquita Moreira, Mauricio, Schady, Norbert y Serebrisky, Tomás, Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Por lo anterior, la pandemia ha obligado a que el Gobierno de El Salvador aplique medidas de cuarentena domiciliar y las restricciones de movilidad de municipio a municipio, en este sentido, se hace necesario el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones para realizar el estudio de campo y documental, en tres momentos:

- **Momento 1.** Se accederá a todos los documentos de gestión de la Universidad Pedagógica publicados **en su web oficial**.
- **Momento 2.** Administrar los cuestionarios de la encuesta a través de un enlace **por correo electrónico** para que las personas de la muestra puedan contestarla en línea. El trabajo del diseño de los cuestionarios en línea se realizará con la herramienta proporcionada **Google Forms** que permite digitalizar los cuestionarios, las personas los contestan en línea, los procesa en tablas y gráficas, posteriormente, proceder al análisis e interpretación de los datos.

**Momento 3.** Entrevista a la jefatura del departamento de Calidad de la Universidad Pedagógica. La reunión se realizará en línea a través de **Google Meet** que consiste en una sala a la que pueden acceder todas las personas con una cuenta de Google (Google, s.f.), lo cual se verificará previamente o en **Zoom**, al enviar un enlace para unirse a una videollamada. Se prepararán 5 preguntas clave para conocer el modelo de calidad utilizado por la Universidad, así como la influencia que la gestión del conocimiento en el alcance de las metas de calidad de la Institución y del Departamento de Calidad. La reunión se grabará y se procesará el texto, a fin de contar con las respuestas escritas para obtener hallazgos y conclusiones.

Serán dos conceptos a desarrollar en el estudio: gestión del conocimiento y calidad educativa.

La viabilidad y la factibilidad se presentan como favorables dado que se cuenta con los recursos financieros para realizarla y el aporte que dará a la Universidad para mejora de sus procesos de gestión del conocimiento y alcanzar la calidad educativa desde los criterios del modelo aplicado.

## Capítulo 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1. Enfoques sobre la gestión del conocimiento y la calidad

En este apartado se desarrollan los conceptos y las teorías acerca de la gestión del conocimiento, la calidad, el aprendizaje organizacional, así como las variables que pueden considerarse influyentes o determinantes en la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento y de los modelos a considerarse para alcanzar la calidad, en este caso en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”. Se analiza la influencia o no la calidad de los servicios educativos ofertados con respecto a los brindados.

#### 2.1.1. Gestión del conocimiento

Ríos Delgado, Teresa J. (2012) explica que para entender la gestión del conocimiento en la universidad se propone adoptar una perspectiva epistemológica que considera al conocimiento como acción, en un modelo de aprendizaje organizacional, *performance through learning*, cuyo propósito central sea la mejora de los desempeños y el logro de resultados. Una perspectiva epistemológica en la que se reconozcan las dimensiones del conocer como representación “conocer qué” (*know what*) y del conocer como acción “conocer cómo” (*know how*), la cual es necesaria para fundamentar la distinción entre el saber acerca de y el saber en acción, en activo, situado e “incorporado”.

La administración del conocimiento es una concienzuda estrategia para lograr que las personas correctas posean el conocimiento correcto y ayudar a poner ese conocimiento en acción de tal forma que mejore considerablemente el desempeño de la organización (Larrea Abásolo, s.f.). Dentro de los principios de la administración del conocimiento Davenport (1999 como se citó en Larrea Abásolo, s.f.) señala que el conocimiento es un activo que requiere de la inversión de otros activos para su efectivo manejo, ejemplo de ellos son la infraestructura tecnológica de información corporativa y las aplicaciones para distribuir el conocimiento.

### **2.1.2. Variables que se pueden considerarse influyentes o determinantes en la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento**

Peluffo A. y Catalán Contreras (2002, p.19) advierten que para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de Gestión de Conocimiento. Por lo tanto, hay que observar si existe en la organización:

- **Una cultura orientada al conocimiento.** Entendemos como cultura "...el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir".
- **Una infraestructura tecnológica de conocimiento.** Esta debe ser construida de acuerdo con el sistema en que se va a desarrollar la Gestión del Conocimiento (GC) con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita. La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptada por las organizaciones, comunidad o personas alineados con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.
- **La armonización del lenguaje.** Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.

### **2.1.3. Producción y transferencia de conocimientos organizacionales**

Con respecto a la producción y transferencia de conocimientos organizacionales, Vera Muñoz, 2006 cita a Nonaka y Takeuchi (1995) son cuatro modelos básicos, a considerar en los procesos que rigen a la universidad que es necesario valorar:

---

**a) Socialización**, la cual tiene lugar cuando dos personas intercambian directamente conocimientos. Un ejemplo es la observación de la realización de un determinado trabajo por un colaborador. Este modelo básico consiste en una generación de conocimiento limitada, ya que este saber no se convierte en explícito, y por lo tanto no está a disposición de toda la organización.

---

**b) Externalización**, en este modelo básico se consiguen conocimientos nuevos y valiosos para la organización, ya que los conocimientos implícitos son documentados y ocupa una posición clave en el proceso de producción de habilidades en la organización, ya que transforma los conocimientos implícitos en basamentos de la construcción de conocimientos explícitos. La explicación se produce a través del dialogo de los trabajadores, de la reflexión colectiva y de la concientización de los conocimientos.

---

**c) Combinación**, los nuevos conocimientos explícitos se originan a través de la conjunción de otros saberes manifestados previamente. El conocimiento total de la organización no aumenta, ya que solo se resume o se expresa de otra manera lo que es conocido.

---

**d) Internalización**, el saber explícito y documentado se interioriza en forma tácita por los trabajadores a través de la asimilación, de la complementación y de la reorganización de conocimientos. Este proceso está estrechamente relacionado con el aprender haciendo, con la creación de rutinas de acción o la adquisición de habilidades (North Klaus, 2004: 51, 52, 53 como se citó en Vera Muñoz, 2006, p.4).

---

#### **2.1.4. La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional**

La Gestión del Conocimiento (GC) es fundamental para alcanzar la calidad en la Universidad Pedagógica. Por tanto, es posible la calidad si la institución se identifica como tal y si cada uno de sus miembros es considerado como parte vital de ella, en tanto todos los demás consideren que su tarea es importante para alcanzar el fin institucional (Coloma Manrique, C. R., & Tafur Puente, R., 2001, P.63).

Por lo anterior, Díaz Quintero (2013) advierte que la gestión del conocimiento se configura en una estrategia que puede potenciar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual requiere de un ciclo que involucre la identificación de necesidades, experiencias y solución de problemas, las cuales se conviertan en lecciones aprendidas y se capitalicen como acciones o prácticas por parte de los trabajadores y, a su vez, se reflejen como fortalezas de la organización. Asimismo, aporta que la base para sustentar su modelo de gestión es:

- La definición clara de su misión, visión, políticas y objetivos.
- Comunicarlas a sus trabajadores por medio de diferentes mecanismos que garanticen que las personas los interioricen y se involucren en su cumplimiento.
- Un soporte tecnológico que permita no solo el almacenamiento, sino la divulgación, el acceso oportuno a la información y su actualización permanente.

Las principales características del Aprendizaje Organizacional según Peluffo A. y Catalán Contreras (2002, p.27):

- Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Cobra importancia, la calidad como norma, por ejemplo, en la **ISO 9000** se define estrictamente como cumplir los requerimientos, cumplir con lo especificado, establecer una relación de eficiencia entre lo pactado y lo ofrecido con lo recibido o esperado.

Si la organización educativa desarrolla su proceso de modelado de gestión del conocimiento y su modelo de calidad, ambos serán sus referentes concretos para definir qué resultados quiere, por tanto, ofertará y la comunidad educativa recibirá lo ofrecido.

### **2.1.5. Los modelos de la calidad**

Existen diferentes modelos de calidad aplicados a la industria y los servicios educativos a ofrecer por las universidades, en este caso en la Universidad Pedagógica, por lo que, se hace un análisis de cada uno: Deming, Ishikawa, y el modelo ISO en su variante ISO 9004:2000, este último ha sido el más utilizado en educación. La vinculación que permita adentrarse en la calidad, resultado final a concretar en la institución. Se detallan, los modelos:

#### **2.1.5.1. Modelo Deming**

Este modelo surge en los años cincuenta (50's) producto del trabajo de William Edward Deming, quien parte del principio de que toda acción tiene una reacción y se genera una cadena, tomando la calidad no como un fin (producto) sino como el resultado de un proceso, siendo las personas el recurso más importante de la industria y su involucramiento en el proceso clave.

Describe, además, el conocimiento como “un recurso nacional escaso” y que la provisión de conocimiento en cualquier campo se puede incrementar con la educación, la cual puede ser formal o informal. “Una compañía, por su propia existencia, **tiene que hacer uso del acervo de conocimientos que existe dentro de la misma** y tiene que saber cómo utilizar la ayuda procedente del exterior cuando ésta pueda ser eficaz” (Deming, 1989, p. 332).

Aspectos fundamentales de este modelo:

- 
- |   |  |
|---|--|
| <b>Principales características del modelo</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Todo proceso puede ser mejorado. Por lo que la revisión y la búsqueda de la calidad puede realizarse en cualquier momento, no necesariamente ante la crisis.</li><li>▪ Mejora constante de los procesos: observación, análisis y ajustes (mejora continua), a largo plazo se obtienen productos de mejor calidad y a menor costo.</li><li>▪ Se inicia con una autoevaluación, para comprender la condición actual de la empresa y se puedan determinar, por lo tanto, cuáles serán los objetivos, estrategias y pasos a seguir para alcanzar la calidad deseada.</li><li>▪ A largo plazo ayuda a estructurar de la mejor manera los procesos gerenciales para la búsqueda de la calidad por medio de la creación de políticas de dirección y su relación con la gestión de calidad.</li><li>▪ Se debe integrar a todos los involucrados en los procesos que serán mejorados.</li><li>▪ Ayuda a motivar al personal y a promover la unión y compromiso para el alcance de las metas.</li><li>▪ <b>Enfatiza la idea de la mejora continua de los recursos humanos de la institución, por medio de la formación, capacitación y la búsqueda de auto mejora.</b></li></ul> |
|---|--|

---

<b>Estructura del modelo</b>	<p>“El ciclo de Deming fue formulado para aplicarlo a la resolución de problemas o en aquellos procesos de búsqueda de la mejora continua” (Benavides y Quintana, 2003).</p> <p>Deming explica el proceso a seguir utilizando el ciclo de Shewhart (Deming, 1989: 67), el cual a partir de los años 50 pasa a llamarse el Ciclo de Deming. Es un esquema circular que ha sido pensado para mejorar el proceso en cualquier etapa, y ha sido reducido a 4 pasos globales:</p>
------------------------------	--

---



---

**Paso 1: Planificar**

- Establecer los logros que se buscan;
- Identificar la información de la que se dispone y la necesaria para la toma de decisiones;
- Establecer los procesos a seguir para alcanzar los objetivos que se establezcan, ya sea en un diagrama de flujo o en un plan de acción.

**Paso 2: Ejecutar**

- Llevar a cabo las actividades planificadas en el plan de acción o diagrama de flujo.
- Puede realizarse previamente a pequeña escala como prueba o como simulación en la organización.

**Paso 3: Verificar u observar**

- Observación de los efectos del cambio.
- Seguimiento y medición de los procesos.
- Comparar los resultados del plan de acción con el estado previo de la realidad de la organización.
- Identificar qué se puede aprender del cambio.

**Paso 4: Actuar/ Tomar decisiones**

- Respondiendo preguntas como ¿qué aprendimos? ¿qué podemos predecir? ¿qué se puede repetir? Se puede decidir cómo, cuándo y dónde se puede aplicar lo aprendido en el proceso.

En esta etapa, si corresponde, con lo aprendido se puede repetir los pasos 1 y 2 para mejorar la experiencia o para corregir hallazgos y poder pulir el nuevo plan de acción.

---

**Aplicabilidad en la calidad de la educación**

- Al ser un proceso que inicia con la autoevaluación para tener información inicial para el proceso, permite que los participantes puedan aportar para tener una visión más amplia del estado actual de la institución educativa.
-

- 
- Es un proceso clave que puede permitir al centro educativo llevar a cabo procesos y adaptaciones de mejora internos, sin depender de procesos de inspección externos para obtener la información y proyectos de mejora.
  - Permite desarrollar el liderazgo en los integrantes de la institución, especialmente en los docentes.
  - Permite el desarrollo pleno de las capacidades del personal administrativo, pero especialmente de los docentes por medio de capacitaciones estratégicas, y promueve la auto gestión de capacitación en el personal; lo que impacta en la capacidad del docente de mejorar su desempeño pedagógico.
  - Permite alinear esfuerzos por el alcance de las metas establecidas.
  - Compromiso de docentes, personal y de estudiantes de mejorar su desempeño.
  - Genera ejemplos o modelos de éxito que pueden ser compartidos con instituciones vecinas y viceversa.
  - Mejorar constantemente las planificaciones de las asignaturas, los programas educativos y los programas complementarios de la institución, manteniéndola vigente con la realidad del entorno.

---

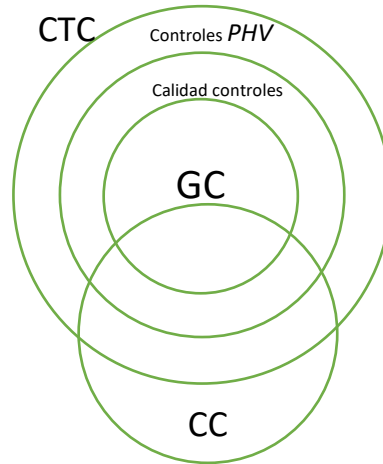
**Fuente:** Elaboración propia basada en Deming (1989).

#### **2.1.5.2. Modelo Ishikawa**

Este modelo, desarrollado por el profesor Dr. Kaoru Ishikawa, y aplicado por primera vez en 1954 por la empresa Kawasaki Iron Fukiai Works, define el principio de que todo proceso, a pesar de tener proceso de control, es falible, existiendo siempre una posibilidad de ser llevado a un paso adelante y mejorar; estas situaciones o defectos en los procesos o resultados no son generados por una sola causa, si no por

muchas, por lo que surge la necesidad de poder identificarlas, relacionarlas, y visualizar dicha relación para así poder combatir las raíces de los problemas; y no solamente en procesos negativos, sino también de las situaciones de éxito; además de involucrar a todo el personal de la institución en el proceso de calidad, desde los obreros hasta el presidente.

<p><b>Principales características del modelo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es un proceso de trabajo grupal, participan el personal involucrado en el fenómeno a estudiar, donde cada uno aporta desde su experiencia y relación en el desarrollo de los procesos.</li> <li>▪ Tiene la premisa que el control de la calidad comienza y termina con la educación del personal.</li> <li>▪ Utiliza el diagrama de espina de pescado para ayudar a comprender el fenómeno como un sistema, y por lo tanto evita el gastar esfuerzos en atacar un fenómeno de forma directa sin conocer antes sus verdaderas causales.</li> <li>▪ Permite tener una visión amplia y holística del fenómeno a analizar, ya que la participación del personal (ver desde diferentes ángulos el fenómeno) permite comprender las diferentes causas.</li> <li>▪ Al hacer uso de diagramas para explicar los fenómenos permite que los no especialistas (o la parte del personal no involucrados en el fenómeno de forma directa) puedan comprender fácilmente lo planteado en el esquema.</li> </ul>
<p><b>Estructura del modelo</b></p>	<p>La garantía de la Calidad Total planteada por Ishikawa se basa en círculos concéntricos definiendo el Control de Calidad. Estos círculos se analizan por medio del diagrama V-I desarrollado por Ishikawa (Ishikawa, 1986: 116) de la siguiente forma:</p>



### 1. CTC (Control Total de la Calidad):

Se conforma por tres círculos concéntricos.

- El círculo central contiene la garantía de la calidad. Se debe definir primeramente qué se entiende por calidad en la organización, y los controles de calidad que se realizarán para garantizarlos en el desarrollo de nuevos productos, producción actual y/o servicios prestados por la organización.
- El segundo círculo representa la calidad de los controles. Se define el cómo efectuar las buenas actividades (ventas, trabajo de producción, trabajo de oficina, relaciones con proveedores, etc.).
- El tercer círculo (el externo), se define por un resumen del círculo de Deming, el círculo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Siguiendo el proceso del círculo hasta impedir que los defectos se repitan en los diferentes niveles de producción de la organización. Esta etapa le corresponde a toda la compañía, asegurándose que todos los participantes se involucren activamente.

	<p><b>2. Círculo CC</b></p> <p>El círculo Control de la Calidad (CC) es un círculo que atraviesa todos los círculos del CTC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hace referencia al proceso de control de calidad a cada una de las etapas anteriores, es decir, deben realizarse como parte de las actividades de control de calidad de toda la empresa.</li> </ul> <p><b>Uso del diagrama de pescado</b></p> <p>Existen tres formas básicas, que parten de cómo se organizan las causas en la gráfica.</p> <p>Se desprenden las 6M que ayudan a desarrollarlo, ubicando de forma gráfica por lo tanto las respuestas que posteriormente se analizarán para obtener información para la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Método de trabajo</li> <li>▪ Mano de obra</li> <li>▪ Material</li> <li>▪ Maquinaria</li> <li>▪ Medición</li> <li>▪ Medio Ambiente</li> </ul>
<p><b>Aplicabilidad en la calidad de la educación</b></p>	<p><b>Nivel administrativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de evaluación de procesos que durante el año hayan sido complicados o inefectivos, para la búsqueda de estrategias de mejora, así como el establecimiento de patrones y mejora de los manuales de proceso en base a las experiencias positivas desarrolladas con el diagrama.</li> </ul> <p><b>A nivel curricular:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de situaciones complicadas o no realizadas según la planificación anual.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de planes y estrategias de estandarización de procesos en base a la evaluación de situaciones que fueron exitosas en el año escolar.</li> </ul> <p><b>En el aula:</b></p> <p>Con todo el grupo de clase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en el aula (dirigido por el docente y desarrollado por los estudiantes) para evaluar problemas presentados en el año escolar dentro del aula.</li> <li>▪ Proceso individual de los estudiantes donde evalúen su desempeño y problemas identificados durante el año escolar.</li> </ul> <p><b>A nivel de coaching:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo a desarrollo de estrategias de mejora de trabajo a estudiantes con problemas específicos, basándose en los problemas identificados y desarrollados por cada coachee.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia basada en Ishikawa (1986).

### **2.1.5.3. Ishikawa y el conocimiento**

Este modelo se basa en preguntas, se necesita información, por tanto, al responderlas se generan datos, hechos, que al ser analizados e interpretados se transforman en conocimientos. Por lo que las instituciones, en este caso la Universidad Pedagógica deberá tomar como punto de partida las preguntas, sus respuestas, la transformación en conocimiento y tomar las decisiones que le permitan alcanzar la calidad educativa según los parámetros que el ministerio de educación ha definido.

### **2.1.5.4. ISO Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization)**

La Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization, ISO) opera en Ginebra, Suiza desde 1947. Martínez Mediano, 2001 (como se citó en Nicoletti, 2008, pág. 78) explica que “La finalidad de la Serie ISO

9000 ha sido armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que han proliferado en todos los países.

La Serie ISO, especialmente para el área de educación, opera con tres normas generales: ISO 9000:2000; ISO 9001:2000; y la norma ISO 9004:2000". El objetivo de las normas ISO sobre el aseguramiento de la calidad es la certificación. La misma consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas normas, con la expedición de un acta o marca de conformidad.

La Serie ISO enlistada para el área de educación operan con tres normas generales:

- **ISO 9000:2000.** Determina los conceptos centrales que se utilizan en toda la familia de normas ISO 9000 y detalla los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y su correspondiente terminología.
- **ISO 9001:2000.** Con esta norma se alcanza la certificación y se dirige a garantizar la efectividad de una organización (el logro de sus objetivos), pero no necesariamente su eficiencia, (el mejor uso de sus recursos para conseguir los objetivos).
- **ISO 9004:2000.** La norma recomienda que las organizaciones realicen la autoevaluación como parte de su enfoque de gestión por sistemas y procesos. Referida a la mejora del desempeño.

De acuerdo con Camisón, Cruz y González (2006) este modelo de la calidad ISO posee las características principales siguientes:

- La gestión de la calidad se realiza solo en las partes deseadas, no es a toda la organización.
- Un certificado ISO 9000 otorga cierta garantía de que ésta posee unos programas y cursos que responden a los objetivos y necesidades planteados por los clientes, lo que no significa que garantice necesariamente que los contenidos de los cursos y programas cumplan determinada norma educativa.
- Otorga un certificado de tres años.

- Realiza auditorías de seguimiento periódicas en fechas acordadas mutuamente que pueden ser una o dos veces por año para que la institución realice acciones correctivas producto de cada visita.

Por otra parte, Camisón, Cruz y González (2006) destacan los principios básicos según ISO que muestran unas buenas prácticas de gestión:

- Organización enfocada en sus clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.
- Liderazgo. Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal. El personal es la esencia de la organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
- Enfoque basado en procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.
- Enfoque de sistemas para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.
- Mejora continua. La mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en análisis de datos y la información.
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En correspondencia al alcance y el interés de la investigación, se estudia la estructura de la norma ISO 9004:2000, por mantener la misma estructura que la norma ISO 9001:2000. Dicha norma no está orientada a servir de guía a la organización para cumplir una serie de requisitos y ser acreditada, sino como



recomendaciones para llevar la gestión de la calidad a un paso más adelante que la ISO 9001:2000 brinda, busca orientar sobre un rango más amplio de objetivos e introduciendo a la empresa en la senda de la excelencia (Camisón, Cruz y González, 2006). Se identifican principios que se interconectan:

**Partes interesadas – requisitos:** determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.

**Responsabilidad de la dirección:**

- Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer los métodos para medir la eficacia de cada proceso.

**Gestión de los recursos:** determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

**Realización del producto**

**Medición, análisis y mejora:** aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso y establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

Con respecto a la aplicabilidad de esta norma en la calidad de la educación, es de notar que la estandarización de un sistema de calidad no implica que los bienes, servicios o formación del alumnado tenga que ser igual para todos en términos didácticos, pero sí programático; la normalización de los sistemas y procesos apela al diseño particular de lo que la organización desea lograr, a la documentación de cómo se definen sus procesos y a la verificación de cómo se hicieron.

La metodología y los criterios de gestión de calidad que se apliquen por las instituciones educativas deben ser adoptadas con la debida adecuación a sus características distintivas en todos los sentidos organizacionales y humanos.

#### **2.1.4.5. Gestión de la calidad total**

J. Roure (1992 como se citó en López Rupérez, 1997, p. 46) define de forma concisa la gestión de la calidad total como <<*Un proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa al objeto de satisfacer con eficiencia económica las expectativas del cliente, sea este interno o externo*>>. Agrega, López Rupérez (1997) que un asunto central de la calidad total es la cuestión de los valores, tanto en el plano individual como en el colectivo ignorar tal dimensión equivale a reducir, probablemente a cero, las posibilidades de implantación y desarrollo de un programa de gestión de calidad.

Por lo que, el autor dice que una observación sistemática de las empresas de éxito, que han adoptado la calidad total como sistema de gestión, revela la existencia de un entramado coherente de valores individuales y de valores compartidos que orientan las decisiones, que dan fuerza a los compromisos y que otorgan sentido a las actuaciones del personal que constituye la organización. Aun cuando es el beneficio económico el que justifica, finalmente, la existencia de cualquier empresa y que asegura su supervivencia en tanto que organización, el beneficio constituye, antes que condición de validez de cualquiera de los procesos de gestión o de producción, su más notoria consecuencia. La cuenta de resultados será el producto final de la integración de una serie de esfuerzos cuya coherencia va a depender críticamente de esa dimensión ética a la que venimos refiriéndonos.

Entre los valores centrales que acompañan a la gestión de calidad señalaremos tres, que constituyen más bien <<racimos éticos>> al incluir cada uno de ellos una pluralidad de componentes.

Entre los valores centrales que acompañan a la gestión de calidad señalaremos tres, que constituyen más bien <<racimos éticos>> al incluir cada uno de ellos una pluralidad de componentes.

1. ***Adhesión personal a un ideal de perfección.*** En su dimensión estática incluye el interés puntual por el trabajo bien hecho, sea cual fuere su naturaleza. Se trata de hacer las cosas, de hacerlas <<bien>> y, si es posible,

<<a la primera>>. En su dimensión dinámica concierne al deseo de progreso personal, de mejora de las actitudes, de los conocimientos y de las competencias del individuo que se traducirán, a modo de consecuencia natural, en la mejora de su gestión profesional. Tanto que uno como en otro caso la disciplina, el rigor y el esfuerzo personales constituyen valores soporte de los anteriores.

2. **Consideración del otro en tanto que persona.** Abarca los principios de respeto a la dignidad del individuo, de lealtad, es decir, de corrección ética y de confianza recíprocas, principios que han de presidir las relaciones con clientes, con proveedores y colaboradores.
3. **Identificación de un proyecto colectivo.** Implica la voluntad del individuo de sumar sus esfuerzos a una causa común y de realizar colectivamente las potencialidades de la persona en interacción permanente y constructiva con otras personas, así como la disposición para encontrar satisfacción en los éxitos compartidos.

Este conjunto de <<racimos éticos>>-en el que se integran aspectos individuales y aspectos colectivos- constituyen una aproximación al conjunto de valores que configuran una buena parte de la cultura asociada a la calidad total. Esa serie de creencias, de convicciones y de expectativas tiene su traducción en las actitudes y en los comportamientos de los individuos que se manifiestan en los mil y un detalles del trabajo cotidiano y que constituyen el sustrato básico de la calidad. Y es que como ha señalado Roger Fauroux-antiguo PDG (President Director General) de Saint Gobain y director de l'École Nationale d'Administration- refiriéndose a un contexto semejante, <<milagrosamente eficacia y ética coinciden>> (Lion, 1992 como se citó en López Rupérez, 1997).

**¿Por qué crear equipos?** Camisón, Cruz y González, 2007 explican que las principales razones por las que los equipos se convierten en la unidad básica de trabajo de una organización pueden ser: aumento de la motivación de los empleados; mayor participación; mejor coordinación entre los departamentos;

mayor productividad; y mayor capacidad para hacer frente a la complejidad de la tarea.

El equipo constituye una fórmula de dirección y organización del trabajo que permite utilizar mejor los talentos, conocimientos y experiencias de las personas, lo que redundará en una mejora de los niveles de productividad, eficacia y eficiencia, y crea un ambiente en el que sus integrantes se encuentran motivados y satisfechos con el desempeño del trabajo.

Por otra parte, la organización del trabajo a través de equipos genera la exigencia de una mayor implicación de sus miembros en la planificación, ejecución y control de las tareas a realizar, lo que genera las condiciones necesarias para que se produzca un incremento en los niveles de compromiso del individuo con su tarea, con el propio equipo y con la organización (Hackman y Oldham, 1980 como se citó en Camisón, Cruz y González, 2007).

## **2.2. Calidad total y su dimensión política**

Según López Rupérez (1997), en su condición de sistema integral de gestión de las organizaciones, tiene claras implicaciones de carácter político que conciernen, tanto al modo en que el individuo se ve a sí mismo en calidad de miembro activo de una colectividad como a la contribución que aporta este enfoque y sus resultados, al progreso económico y social de un país.

Aporta, además López Rupérez (1997) que la a gestión de la calidad se propone estimular la faceta de compromiso, deposita confianza en el empleado, valora su contribución a la marcha de la empresa, destaca la importancia de su valor añadido, le transfiere responsabilidades, considera relevantes sus opiniones sobre los procesos que habitualmente controla o ejecuta y sobre sus posibilidades de mejora. Esta concepción moderna convierte a una empresa en un **espacio social vivo** en el que el individuo puede integrarse como **protagonista** de un dinamismo participativo, **de corte democrático**.

Alcanzar la calidad, en especial la calidad educativa requiere que las personas que lideran los procesos educativos posean lo que Deming, W. Edwards (1989, p 16) especifica cómo es la experiencia, la cual sola, sin la teoría, no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo. Al mismo tiempo, la dimensión política de corte democrático, expresada por López Rupérez (1997).

### **La Universidad Pedagógica de El Salvador vista como sistema**

Peter Senge (2012), en su libro La Quinta Disciplina, define que un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se “aglomeran” porque se afectan recíprocamente y operan con un propósito común. La palabra deriva del verbo griego sunistánai, que originalmente significaba “causar una unión”. Senge señala que no se puede modificar el sistema (el “elefante”) dividiéndolo en partes, sino que todos deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual, no porque la disciplina sea dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas.

### **¿Qué hacer al interior de la organización llamada Universidad Pedagógica? De nuevo, Senge refiere siete pasos para romper trabas en la organización:**

**Paso 1: Identifique el síntoma original.** Examine un período e identifique síntomas recurrentes, es decir volver a los resultados de la evaluación de MINED, todo lo cual puede caer bajo el encabezamiento general de "problemas de coordinación".

**Paso 2: Consigne todas las "Soluciones rápidas".** A continuación, trate de consignar todas las soluciones que se han aplicado para abordar el problema. El objetivo es identificar un conjunto de ciclos compensadores que parezcan mantener los problemas bajo control.

**Paso 3: Identifique efectos indeseables (incluidos los efectos sobre los demás).** Las soluciones no se aplican en forma aislada. Los actos que realiza un grupo casi siempre afectan a otras personas de la organización. La persistencia del atasco sugiere la presencia de un proceso reforzador que genera reacciones

rutinarias. Nuevas soluciones rápidas, derivan en nuevas soluciones rápidas del segundo, en un círculo vicioso reforzador.

**Paso 4: Identifique soluciones fundamentales.** Tras identificar los elementos indeseables de la solución rápida, es preciso encontrar una solución fundamental. Una solución fundamental para los problemas puede comenzar con el mejoramiento de la calidad y la frecuencia de la comunicación entre los grupos, de modo que los problemas potenciales se detecten de modo oportuno y se aborden en conjunto.

**Paso 5: Consigne los efectos laterales adictivos de las soluciones rápidas.** En una estructura de desplazamiento de la carga, las "soluciones" surten efectos laterales que erosionan la viabilidad de la solución fundamental. Ello conduce a una espiral reforzadora de dependencia.

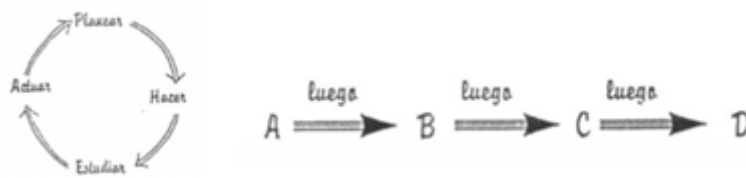
**Paso 6: Encuentre interconexiones para los ciclos fundamentales los efectos laterales pueden generar miopía, pero rara vez tienen fuerza suficiente para crear un atasco en toda la organización.** El hallazgo de vínculo, entre los efectos de interacción y la solución fundamental puede identificar algunos motivos. Los "efectos de interacción" (donde la solución de cada equipo crea un problema para el otro equipo) generan una espiral de resentimiento, y ello obstruye la comunicación mutua. La mentalidad "nosotros contra ellos" cobra arraigo como otra fuerza adictiva, atentando aún más contra la solución fundamental.

**Paso 7: Identifique las medidas efectivas cuando estamos trabados, resulta difícil orientarse y encontrar la salida.** Pero, si podemos obtener una visión panorámica, veremos una imagen más amplia. Por esta razón, el proceso de graficar una situación de atasco puede ser de gran ayuda, pues permite acallar las acusaciones mutuas y ofrecer un punto de partida para la comunicación

### **Mapas de procesos y diagramas de ciclos causales**

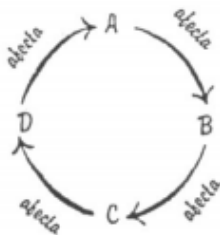
Los diagramas de proceso muestran un flujo o serie de actividades. Las etiquetas son verbos, tareas o pasos. Las flechas muestran la secuencia y la cronología. Un cambio en un elemento no modifica necesariamente los demás. Un famoso diagrama de proceso es el círculo que vemos a la izquierda, creado por W. Edwards

Deming. Sin embargo, la mayoría de los ciclos de proceso se ilustran con una línea recta:



**Fuente:** Senge, Peter (año). P. 78

Los diagramas de ciclos causales (de la dinámica de sistemas) representan relaciones de causa y efecto. Las etiquetas de los diagramas de sistemas representan variables (no acciones), habitualmente sustantivos o proposiciones sustantivas. La modificación de cualquier variable produce cambios en todas las variables del ciclo. Las flechas indican influencia o causalidad, no mera cronología.



**Fuente:** Senge, Peter (año). P. 78

En una empresa típica, con sus cientos de clientes internos y externos, operan muchos ciclos de procesos interrelacionados, todos funcionando con diferentes relojes, muchos de ellos realimentándose. Las cosas no se mueven en una sola dirección. Un mapa de proceso, aunque revela interdependencias, es una imagen estática de lo que sucede, mientras que la perspectiva del pensamiento sistémico siempre examina las interrelaciones dinámicas.

## Capítulo 3 METODOLOGÍA

### 3.1. Enfoque metodológico

La metodología empleada está constituida por un enfoque mixto que incluye lo cuantitativo y cualitativo. Se elige de ese modo, porque para probar las hipótesis se requiere, por un lado, el enfoque cuantitativo, que, según Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar (2014), usa la recolección de datos para probarlas con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Por lo que, este tipo de enfoque permite un registro de datos recogidos mediante un instrumento codificado a través de un cuestionario aplicado en una entrevista estructurada autoadministrada a través de *Google Forms*, y remitido con un enlace enviado por correo electrónico a informantes clave de la Universidad Pedagógica; luego, procesada la información y obtención de porcentajes en las respuestas a cada pregunta que generaran hallazgos que permitieran probar las hipótesis planteadas.

Con respecto al enfoque cualitativo, la recolección de los datos se aplicará el análisis de contenido propuesto por Gayou Jurgenson, Juan Luis Alvarez (2003) quien especifica que se debe de codificar, detectar y señalar los elementos relevantes del discurso verbal o no verbal, y a su vez éstos se agrupan en categorías de análisis, lo cual permitirá estudiar los instrumentos de gestión publicados en la web oficial de la Universidad Pedagógica: Visión Estratégica, Valores, Gobernanza Institucional, Misión y Visión, Plan Estratégico y Mejora Continua.

#### 3.1.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio es explicativo que, de acuerdo con Sampieri et al (2014)

*...van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Explican por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.*



### 3.1.2. Población y muestra

A nivel de población, la indagación de los conocimientos, actitudes y prácticas a una muestra del personal de coordinaciones, docentes y estudiantes, así como la jefatura del Departamento de Calidad de la Universidad Pedagógica de El Salvador con respecto al modelo de gestión del conocimiento y la calidad.

La muestra es **no probabilísticas o dirigida**, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad y no son privativas de los estudios cualitativos, sino que también llegan a utilizarse en investigaciones cuantitativas, por mucho que se asocien más con los primero (Sampieri et al., 2014). Definida en dos estratos:

Coordinaciones y personal docentes	Facultad de Ciencias Económicas, Educación, Ciencias Jurídicas e Ingeniería.
Estudiantes	1 hombre y 1 mujer estudiantes por cada facultad de Ciencias Económicas, Educación, Ciencias Jurídicas e Ingeniería
Jefatura	1 jefatura del Departamento de Calidad.

### 3.2. Operacionalización de las variables del estudio

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Gestión del conocimiento</b>	Tipos de conocimiento y modo en el que se gestiona	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizativa y niveles jerárquicos.</li> <li>▪ Instrumentos que verifican la relación entre lo planificado y lo ejecutado.</li> <li>▪ Comunicación interna y con la comunidad educativa para difundir el conocimiento</li> <li>▪ Medios usados en la comunicación interna y con la comunidad educativa para difundir el conocimiento.</li> </ul>
	Conocimientos, actitudes y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiantes expresan los criterios de la calidad educativa.</li> <li>▪ Estudiantes expresan actitudes favorables o</li> </ul>

Variables	Dimensiones	Indicadores
		<p>desfavorables hacia la calidad de los servicios educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiantes expresan las prácticas en los servicios educativos.</li> <li>▪ Personal docente expresa los criterios gestión del conocimiento y de calidad.</li> <li>▪ Jefatura del Departamento de Calidad expresa los criterios que miden a calidad, el modelo adoptado por la Universidad Pedagógica y la influencia que la gestión del conocimiento tiene para el alcance de las metas de calidad.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	Instrumentos de gestión y programáticos	<p>Publicados en la web oficial de la Universidad Pedagógica de El Salvador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión estratégica.</li> <li>▪ Valores.</li> <li>▪ Gobernanza institucional.</li> <li>▪ Misión y Visión.</li> <li>▪ Plan Estratégico.</li> <li>▪ Mejora continua.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Técnicas e instrumentos

Las técnicas, son el análisis de contenido de los documentos institucionales para lo cual se diseñará una guía de análisis (**anexo 1**). Por lo se accederá a los mismos, desde los que se encuentran publicados en la **web oficial de la Universidad Pedagógica de El Salvador**:

- Visión estratégica
- Valores
- Gobernanza institucional
- Misión y Visión
- Plan Estratégico
- Mejora continua

Lo anterior en coherencia con la categoría definida en el Reglamento Especial de la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, artículo 18 Gobierno y administración institucional.

Se aplicará la encuesta, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, cuyo instrumento básico es el cuestionario (Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J.R. y Donado Campos, J., 2002). (**anexos 2 y 3**), diseñada en Google Forms y remitida mediante un enlace a correos electrónicos. La entrevista que se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Sampieri et al., 2014). (**anexo 4**), a desarrollarse en una sala de reunión de Google Meet o Zoom, la cual se grabará y se procesará el texto, a fin de contar con las respuestas escritas para obtener hallazgos y conclusiones.

#### **3.4. Vaciado, procesamiento de los datos y análisis de los resultados**

Los **cuestionarios**, previamente se codificarán y se utilizará *Google Forms* para el diseño, vaciado y procesamiento de la información.

*Google Forms* es una herramienta ofimática creada por *Google*, que combina las propiedades de hojas de cálculo, programas para presentaciones y de procesamiento de texto. Esta aplicación no cuenta con una definición técnica concreta. *Google* proporciona en su página web en la sección “about” las características específicas de *Forms*, y presenta una serie de espacios donde por medio de ejemplos nos va mostrando las diferentes opciones y alcance que la aplicación nos puede proporcionar como herramientas en nuestro trabajo.

Entre la información obtenida de la página web de *Google* y sus productos, las características de la Aplicación *Forms* que cumplen con las necesidades de la investigación están:

##### **A nivel de la estructura del Formulario y uso de la información**

- Crear formularios y editarlos en el momento que sea necesario.
- Exportar formularios en formato de hoja de cálculo para poder utilizar la información en otro formato.

- Descargar los formularios para poder imprimirlos.
- Obtener resultados de forma rápida que permite generar el primer tratamiento de la información.
- Obtener de forma rápida gráficas de los resultados.

### **Opciones de trabajo colaborativo con la población objeto de estudio**

- Poder publicar en línea los formularios, permitiendo ver en tiempo real las respuestas ingresadas (se pueden recibir notificaciones cuando alguien ha llenado el formulario).
- Compartir los formularios en otras páginas web.
- Compartir los resultados de los formularios con otros usuarios de Google.
- Trabajar de forma colaborativa en la elaboración de los formularios.

### **Opciones de personalización**

- Elegir el “tema”, es decir la visualización o diseño gráfico del formulario por medio de estilos prediseñados que además podemos personalizar, haciendo más vistoso nuestro formulario, como insertar imágenes o videos de internet.
- Cambiar las fuentes tipográficas (modificando estilos, tamaños y fuentes).

El **análisis de contenido** de los documentos institucionales con base a los resultados consignados en la guía respectiva. Luego se procedió a establecer coincidencias entre las respuestas de informantes clave que contestaron el cuestionario en línea y los hallazgos en los documentos estudiados, con la finalidad de “de dar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación” (N. Denzin e Y. Lincoln 1998 como se citó en Gayou Jurgenson, Juan Luis Álvarez, 2003).

Para **la entrevista** se redactarán 5 preguntas clave y se grabarán en Google Meet o Zoom para conocer el modelo de calidad utilizado por la Universidad Pedagógica, así como conocer la influencia que la gestión del conocimiento tenía para el alcance de las metas de calidad de la Universidad y del Departamento de Calidad, desde su trabajo.

## Capítulo 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Descripción e interpretación de resultados

Para el levantamiento de la información se aplicó la encuesta a través de un cuestionario autoadministrado en línea en el formato de Google Forms, el cual se codificó previamente, a fin de indagar los conocimientos, actitudes y prácticas a coordinaciones, docentes y estudiantes de la Universidad Pedagógica de El Salvador con respecto al modelo de gestión del conocimiento y la calidad. La entrevista dirigida a la jefatura del Departamento de Calidad se desarrolló en la sala de reuniones de Google Meet, se grabó, se procesó en texto escrito.

La indagación se realizó a **muestra no probabilística**, cuya finalidad **no es la generalización en términos de probabilidad** (Sampieri et al., 2014), sino que contar con un referente empírico sobre el objeto de estudio de esta investigación.

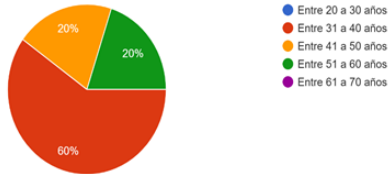
Los documentos institucionales de gestión y programáticos obtenidos en la web oficial de la Universidad Pedagógica de El Salvador desde la técnica de análisis de contenido: Visión estratégica, Valores, Gobernanza institucional, Misión y Visión, Plan Estratégico y Mejora Continua.

#### 4.1.1. Resultados de la entrevista en línea a una muestra de coordinaciones y personal docente

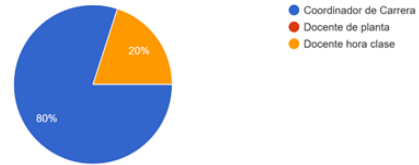
**Generalidades demográficas.** La población muestral fueron 5 profesionales que oscilan entre las edades de 31 y 60 años, el 80% de mujeres y el 20% hombres. El 80% ostenta el cargo de coordinación en la Universidad Pedagógica y el 20% docente, por lo que, el 60% tiene entre 1 y 5 años de ostentar su cargo y, el 40% entre 6 a 10 años. Con respecto al tiempo de laborar en la institución, el 60% tiene entre 6 y 10 años, el 20% entre 11 y 15 años; mientras que, de 1 a 5 años, un 20% (Gráficas 1 y 2).

## Gráfico 1. Aspectos demográficos de la muestra consultada

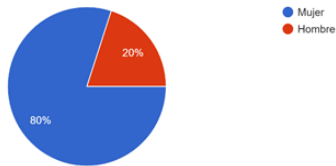
1.1. Marque su rango de edad



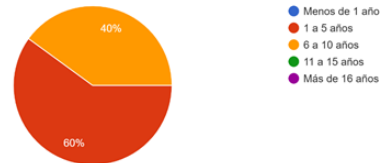
1.3. ¿Qué cargo que ostenta en la Universidad Pedagógica de El Salvador?



1.2. Marque su sexo



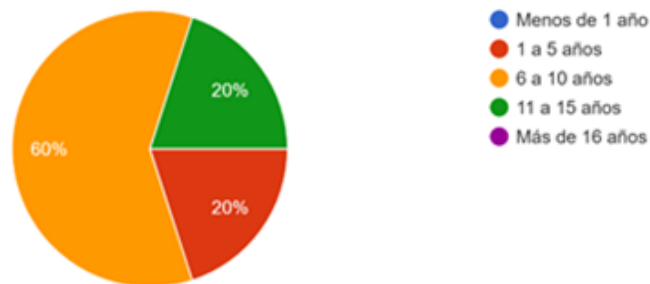
1.4. Marque el tiempo aproximado de ostentar su cargo en la Universidad Pedagógica



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

## Gráfico 2. Tiempo aproximado de laborar en la Universidad Pedagógica

1.5. Marque el tiempo aproximado de laborar en la Universidad Pedagógica



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

- **Gestión del conocimiento, tipos de conocimiento y modo en el que se gestiona.** Las personas representantes de la muestra afirmaron conocer el organigrama de la Universidad Pedagógica, el 60% están a cargo de personal docente de la carrera (Gráfica 3).

### Gráfico 3. Conocimiento del organigrama de la Universidad

2.1.1. Estructura organizativa ¿Conoce el organigrama de la Universidad?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

Asimismo, las personas encuestadas aportan que los instrumentos que se aplican para verificar el avance entre lo planificado y lo ejecutado son: Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional, el 60% respectivamente; mientras que, el 40% identificó son los planes de trabajo, el sistema de monitoreo y evaluación y los documentos de resultados de la evaluación (Gráfica 4).

### Gráfico 4. Instrumentos de verificación de lo planificado

2.1.2. Cuáles de los siguientes instrumentos aplican para verificar el avance entre lo planificado y lo ejecutado (puede marcar más de una opción)

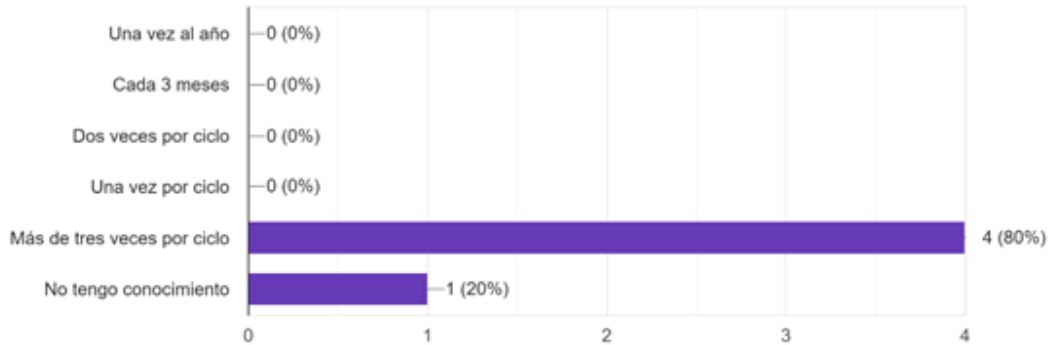


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

La supervisión y seguimiento, se realiza más de tres veces por ciclo por parte de las autoridades de la Universidad, afirmó el 80% y el 20% expresó que no tenía conocimiento (Gráfica 5).

## Gráfico 5. Conocimiento de procesos de supervisión y seguimiento

2.1.3. De tener conocimiento de los procesos de supervisión y seguimiento de procesos en la universidad, ¿Cada cuánto se reúnen las autoridades... de los avances de la Planificación Institucional?

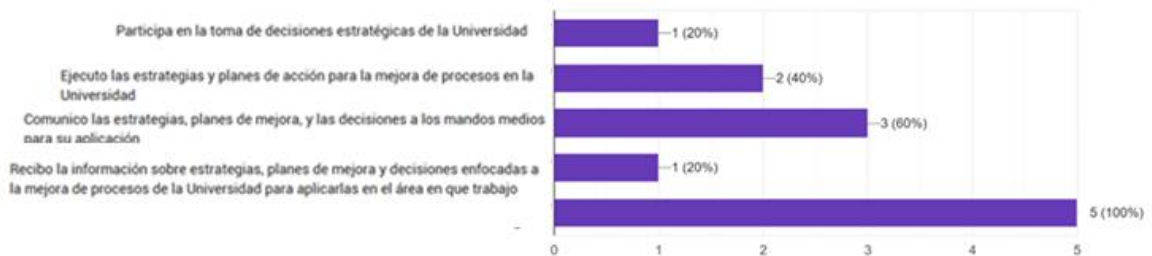


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

De acuerdo a la ubicación en el nivel jerárquico de las personas entrevistadas, afirmaron el 100% que recibe información sobre estrategias, planes de mejora y decisiones enfocadas a la mejora de los procesos de la Universidad para aplicarlas en el área que trabajan. El 60% afirmó que las ejecuta y el 40% que proporciona dicha información (Gráfica 6).

## Gráfico 6. Ubicación en el nivel jerárquico y comunicación

2.1.4. De acuerdo con su ubicación en el nivel jerárquico dentro de la universidad y el área en la que trabaja, usted: (Puede marcar más de una opción)



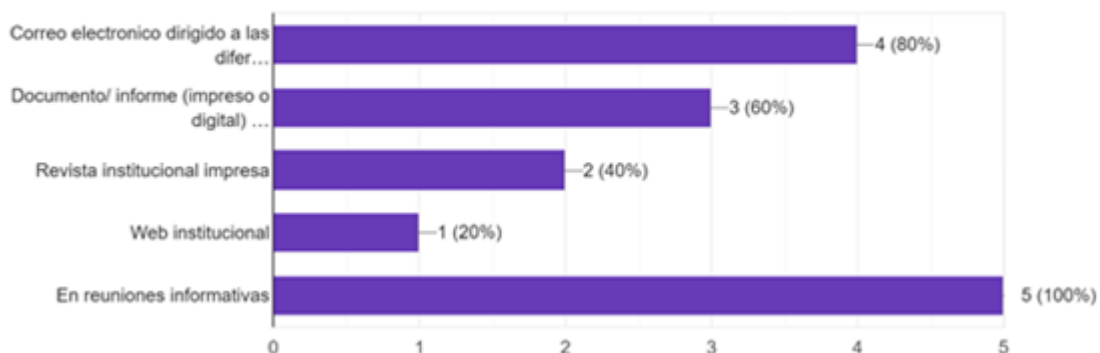
**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.



El 100%, refirió que en reuniones informativas se enteran de los avances entre lo planificado y lo ejecutado; mientras que, el 80% refirió por correo electrónico se entera a las jefaturas de escuelas y departamentos, el 60% a través de documentos de informes impresos o digitales, así como la Revista de la Universidad, el 40% y el 20% la Web institucional (Gráfica 7).

### Gráfico 7. Medio utilizado para enterarse de aspectos planificados

2.1.5. ¿Por qué medio la comunidad universitaria y el personal docente se enteran de los avances de resultados de lo planificado y ejecutado? (Puede marcar varias)

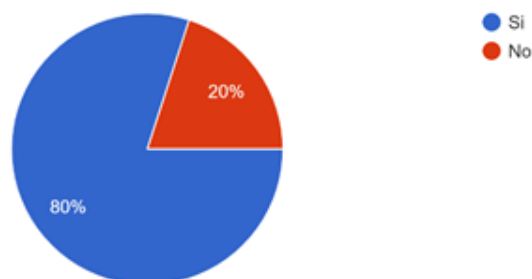


Fuente: encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

En referencia al **conocimiento acumulado** el 80% afirma que ha sido inventariado, procesado y difundido, y el 20% dijo que “no”. (Gráfica 8).

### Gráfico 8. Conocimiento acumulado

2.1.6. ¿El conocimiento acumulado de la Universidad Pedagógica ha sido inventariado, procesado y difundido?



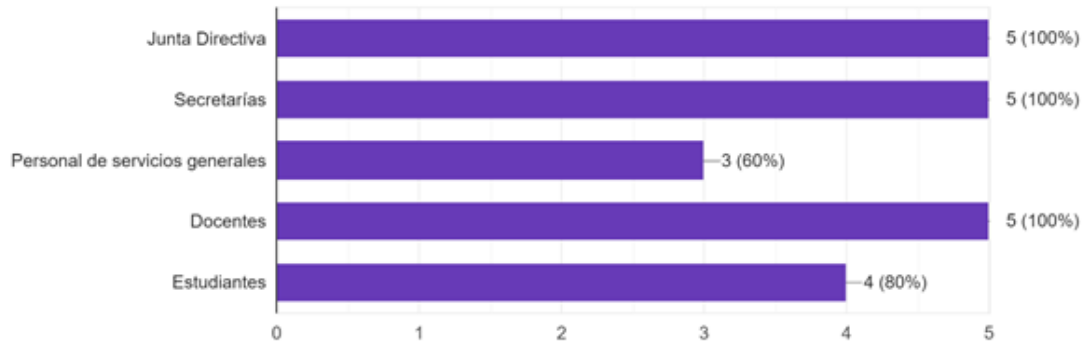
Fuente: encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

Con respecto a los niveles en los que se ha difundido el conocimiento, en un 100% en la Junta Directiva, Secretarías y personal docente. Por su parte, con los estudiantes en un 80%, y en el personal de servicios generales un 60% (Gráfica 9).

### Gráfico 9. Niveles de difusión del conocimiento

2.1.6.1. Hasta qué niveles se ha difundido el conocimiento: (puede marcar más de una opción)

**Fuente:**  
encuesta  
en línea  
a una  
muestra  
de

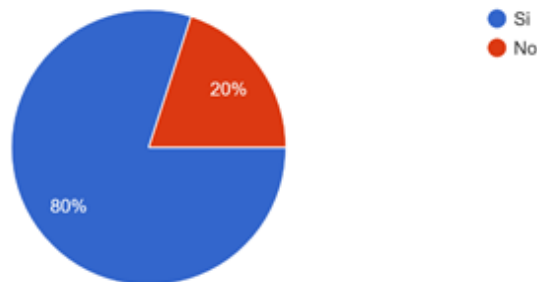


coordinaciones y docentes. Google Forms.

**Calidad.** El 80% reportó que conoce que se aplica un modelo de calidad en la Universidad y consignan en las respuestas de la pregunta 2.1.7.1. Mejora continua, modelo de calidad total y a nivel de la formación el modelo pedagógico (Gráfica10).

### Gráfico 10. Conocimiento del modelo de calidad

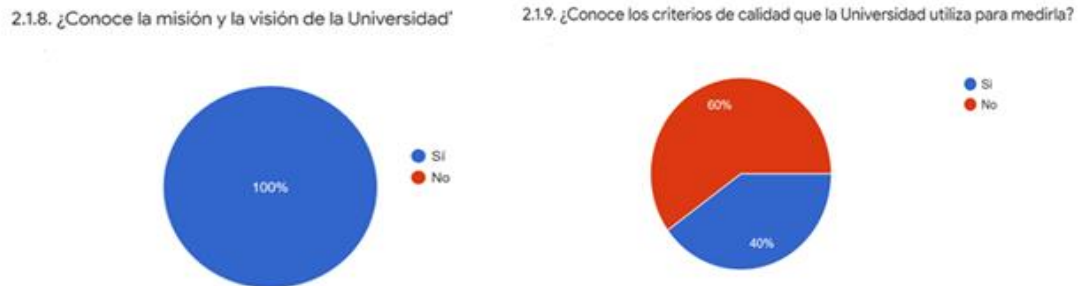
2.1.7. ¿Tiene conocimiento de que se aplique un modelo de calidad en la Universidad?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

El pensamiento estratégico expresado en la Misión y Visión, el 100% de las personas entrevistadas lo conoce e igual, los criterios de calidad (Gráfica11).

**Gráfico 11. Conocimiento de la Misión, Visión y criterios**

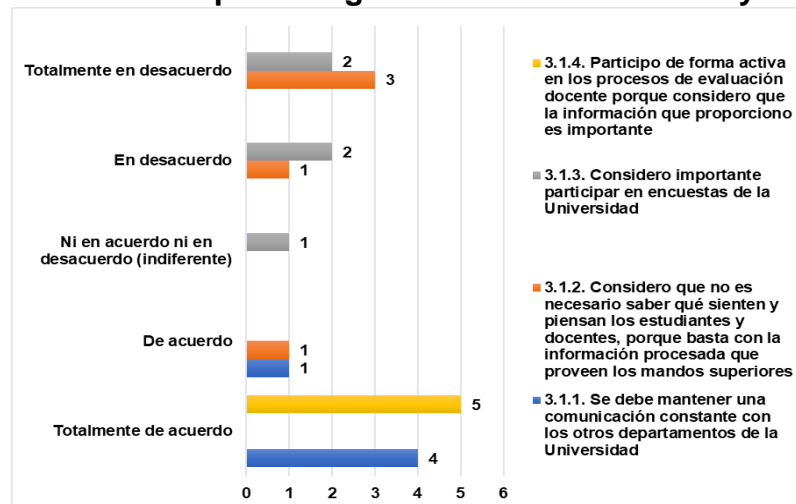


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

Mencionan en las respuestas de la pregunta 2.1.9.1. que esos criterios son cumplimiento de Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, eficacia, idoneidad en la especialidad, actualización constante y responsabilidad.

**Actitudes.** Las personas de la muestra expresaron actitudes positivas con respecto a la comunicación, participación y comunicación desde distintos niveles jerárquicos y conocer qué sienten y piensan el alumnado de la Universidad Pedagógica (Gráfica12).

**Gráfico 12. Percepciones gestión del conocimiento y calidad**

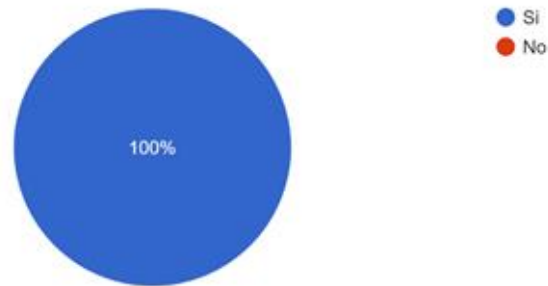


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms Respuestas procesadas en Excel.

**Prácticas** El 100% considera que su trabajo necesita de la comunicación con otros departamentos de la Universidad (Gráfica 13).

### Gráfica 13. Necesidad de comunicación

4.1. Marque su respuesta a la siguiente pregunta: ¿Su trabajo necesita de la comunicación con otros departamentos de la Universidad?

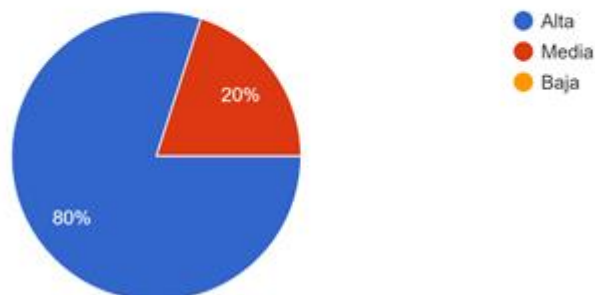


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

En las respuestas a la **pregunta 4.2.**, las personas entrevistadas, identificaron que las áreas con las que necesitan comunicarse con mayor frecuencia son Vicerrectoría Académica, administración académica, registro académico, informática, el decanato, proyección social, atención al estudiante, servicios generales y coordinación de la carrera.

### Gráfica 14. Importancia de la comunicación

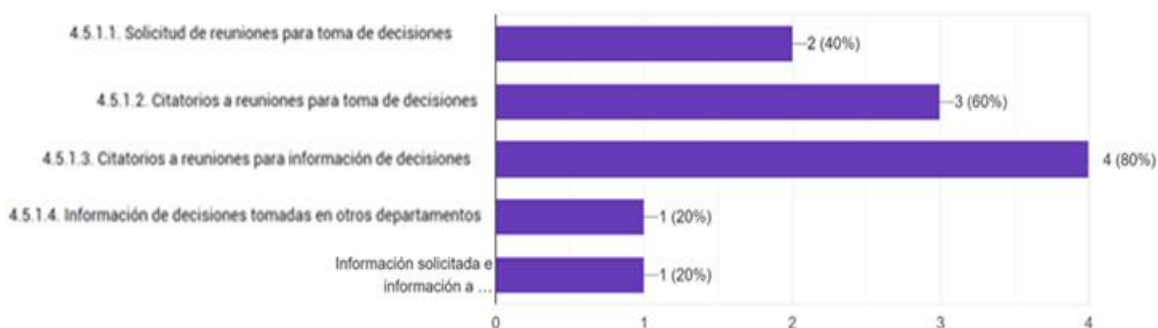
4.3. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le conceden a la comunicación para la realización de su propio trabajo? Marque una respuesta.



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

Consideran, además, que la comunicación tiene una importancia alta para la realización de su trabajo y, el 20% una importancia media. Los medios que utilizan, según las **respuestas a la pregunta 4.4.** para comunicar las orientaciones de trabajo se detallan en el siguiente orden: **correo electrónico, las reuniones, memorándum, anunció en la web institucional y, en pasillos** (Gráficas14 y 15).

**Gráfica 15. Medio de comunicación más utilizado**

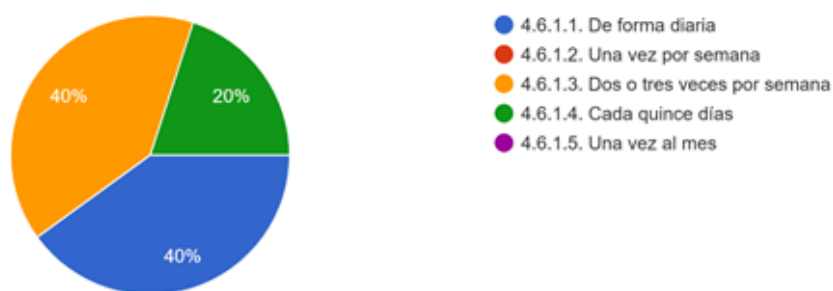


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

En relación con la frecuencia en la que necesitan informar al personal subalterno con equipos bajo su cargo o con las jefaturas de forma diaria y de dos a tres veces por semana en un 40% respectivamente, y en un 20% cada quince días (Gráfica 16).

**Gráfica 16. Frecuencia en la comunicación**

4.6. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto necesita comunicar información a personal subalterno, equipos a cargo y/o jefaturas inmediatas?

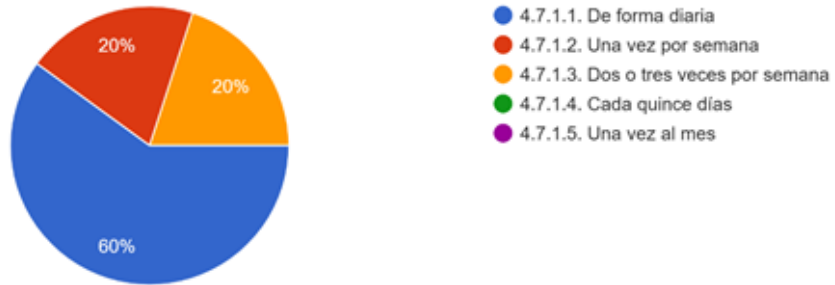


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

La frecuencia en la que se recibe la información de parte de su jefatura o mando superior inmediato es de forma diaria; una vez y de dos a tres veces por semana (Gráfica 17).

### Gráfica 17. Frecuencia en la que se recibe información

4.7. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto recibe información de parte de su jefatura o mando superior inmediato?

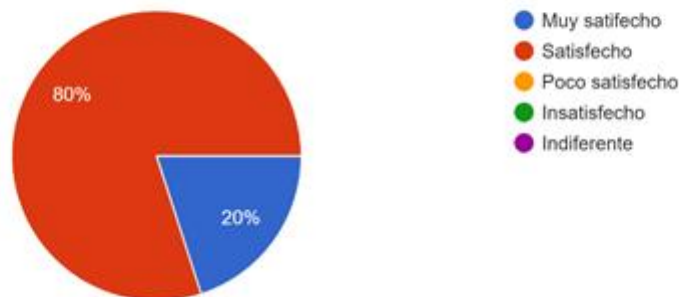


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

Las personas de la muestra manifestaron que se sienten satisfechas y muy satisfechas de la comunicación que se desarrolla en la Universidad Pedagógica (Gráfica 18).

### Gráfica 18. Percepción de la comunicación desarrollada

4.8. Marque con una "X" la respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente con la comunicación laboral que se desarrolla en la Universidad?



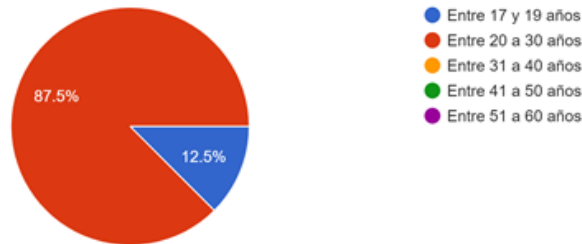
**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de coordinaciones y docentes. Google Forms.

### 4.1.2. Resultados de la entrevista en línea a la muestra de estudiantes

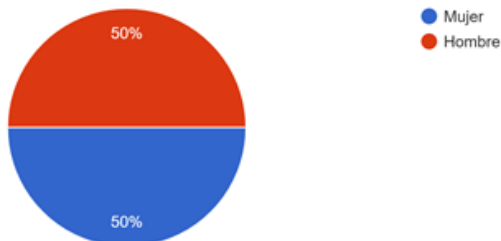
**Generalidades demográficas.** En la entrevista autoadministrada en línea aplicada a 8 estudiantes genera que, el 87.5% tiene edades que oscilan entre los 20 y 30 años, y el 12.5% entre los 17 y 19 años de edad, de los cuales el 50% son mujeres y el otro 50% son hombres (Gráfica 19).

## Gráfica 19. Edad y sexo de la muestra de estudiantes

1.1. Marque su rango de edad



1.2. Marque su sexo

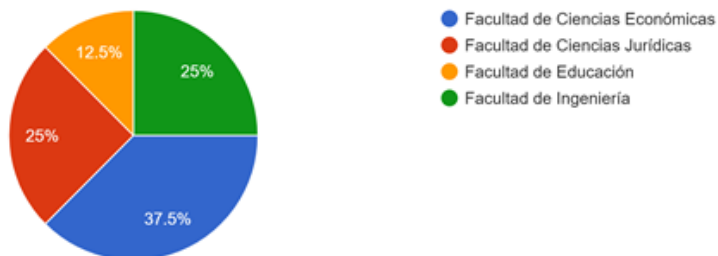


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Los estudiantes de la muestra informan en la entrevista que se encuentran inscritos en las facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas, Educación e Ingeniería. Con respecto al tiempo de estudio, el 50% ha cursado entre 6 a 8 ciclos de estudio, el 37.5% lleva 2 ciclos y el 12.5%, cuatro ciclos (Gráficas 20 y 21).

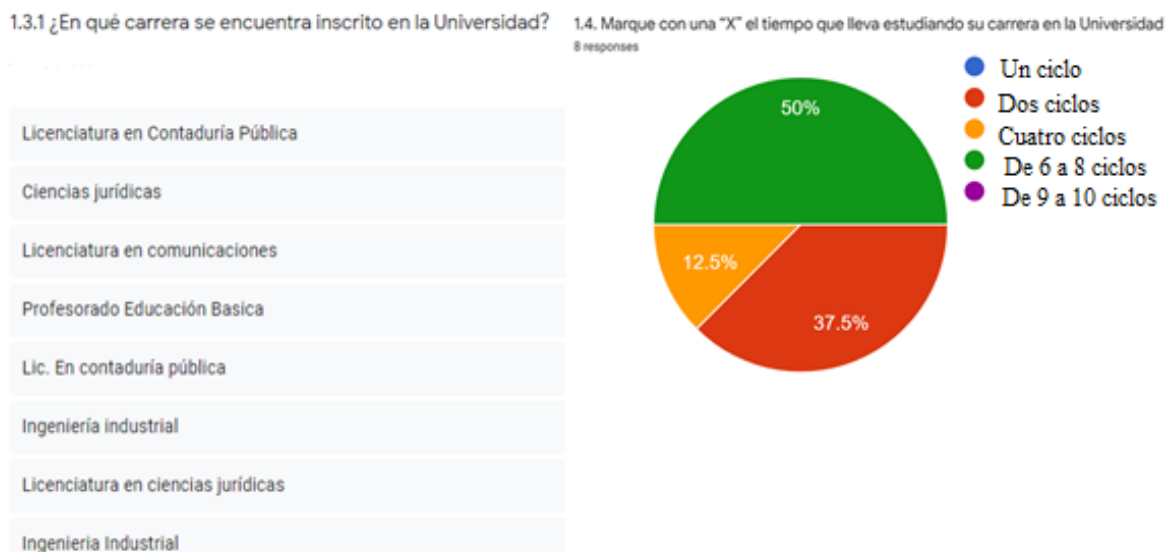
## Gráfica 20. Facultad a la que pertenecen

1.3. ¿En qué facultad se encuentra inscrito en la Universidad Pedagógica de El Salvador?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

## Gráfica 21. Carrera de estudio y tiempo

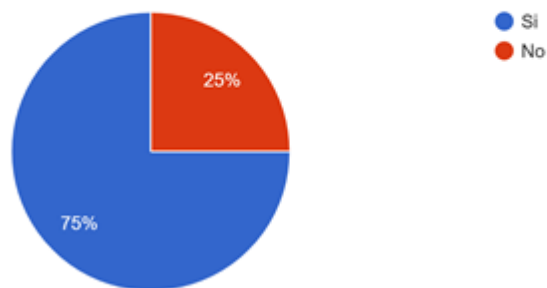


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

El 75% de los estudiantes de la muestra, afirmó que conocen el organigrama de la Universidad Pedagógica y el 25% no lo conoce (Gráfica 22).

## Gráfica 22. Conocimiento del organigrama de la Universidad

2.1. Marque su respuesta a la siguiente pregunta: ¿Conoce el organigrama de la Universidad Pedagógica?

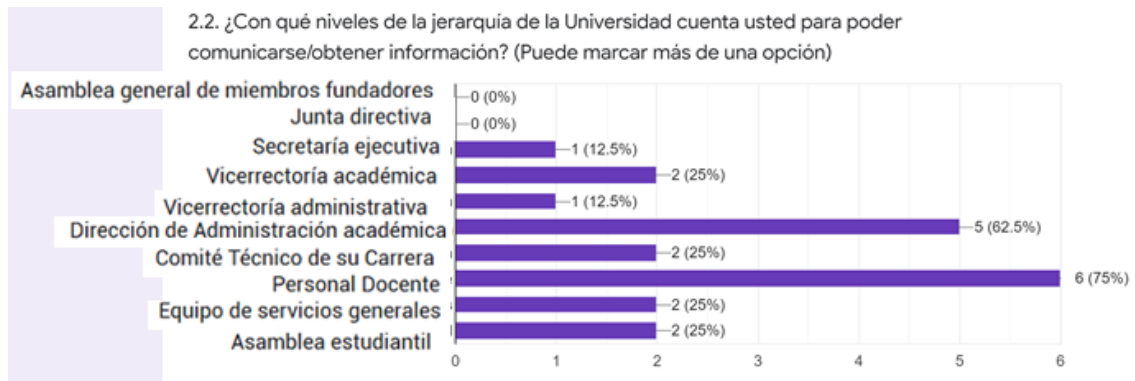


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.



El 75% afirmó que la comunicación que establecen en la Universidad es con el personal docente. También, por la variedad de opciones que podían marcar, el 62.5% estudiantes de la muestra compartió que busca obtener información con la Dirección de Administración Académica, el 25% Vicerrectoría Administrativa, 25% con el Comité Técnico de su carrera, 25% con el equipo de servicios generales y con la Asamblea Estudiantil en un 25%. Mientras que en un 12.5% la establecen con la Secretaría Ejecutiva (Gráfica 23).

**Gráfica 23. Nivel jerárquico con el cual se comunica el estudiante**



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

## Calidad

2.3. ¿Para usted qué es calidad?

Dar el mejor esfuerzo y respuesta ante las actividades cotidianas, admitir no poseer el conocimiento pero buscarlo para procurar no poseer el vacío del conocimiento

Excelencia y eficacia

Una característica integral que engloba todas las necesidad que se presentan para brindar un servicio de un buen nivel.

Es hacer bien las cosas

Es la manera de dar o entregar agar algo de la mejor manera, con las mejores implementaciones en materiales y en su ejecución

algo que cumple con las expectativas que uno tiene

Es una propiedad inherente de cualquier cosa que permita ser valorada

Es algo que define un buen trabajo o realizacion de algo de la mejor manera posible

## Estudiantes entrevistados expresaron sus tres aspectos clave que definen la calidad,

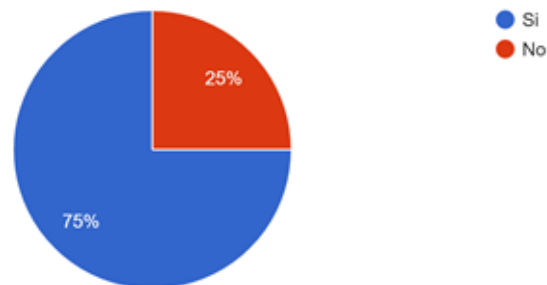
2.3.1. Para usted qué aspectos o elementos definen la calidad educativa de una institución. Enliste los que para usted son los tres aspectos clave:

Efectividad Eficacia Comunicación horizontal	
Licenciados Infraestructura Calidad educativa	
Buen nivel de enseñanza académica, facilidades de pago y una buena infraestructura del lugar.	
Eficaz, competente y reconocimiento	
1-la calidad en que el docente da la cátedra 2-que tan actualizado está la cátedra, ya que como sabemos todo va cambiando rápidamente 3-el interés del estudiante	
1. Buen servicio 2. Buena comunicación 3. Buen ambiente	
El aprendizaje	
-Enseñanza y desarrollo -comunicación de principios y valores -servicios e innovación	

Luego, un 75% expresó tener conocimiento de que en la Universidad Pedagógica se aplica un modelo de calidad, mientras el 25% dijo que no conocía ese aspecto (Gráfica 24).

### Gráfica 24. Conocimientos sobre el modelo de calidad de la Universidad

2.3.2. ¿Tiene conocimiento de que se aplique un modelo de calidad en la Universidad Pedagógica?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Al preguntarles, cuál modelo se aplica, escribieron distintos nombres:

2.3.3. Si su respuesta fue "si", ¿cuál modelo se aplica?

Evalúa, capacita y corrige a los docentes cada ciclo, con el objetivo que los profesionales en proceso de formación reciban los conocimientos adecuados para poder desarrollarse

De enseñanza y aprendizaje

Gestión de la Calidad con el ciclo PHVA

No lo conosco

Nose

calificacion a docentes

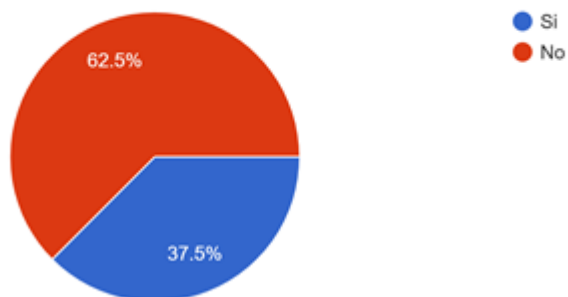
Aprendizaje y innovación

Comunicación

Posteriormente, se les preguntó sobre los criterios de calidad, el 37.5% dijo que los conocía y el 62.5% afirmó que los conocía (Gráfica 25).

**Gráfica 25. Conocimiento sobre los criterios de calidad utilizados**

2.3.4. ¿Conoce los criterios de calidad que la Universidad utiliza para medirla?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Al solicitarle que mencionara dos criterios, identificaron:

2.3.4.1. Si conoce los criterios de calidad de la Universidad, mencione dos criterios de calidad que maneja la universidad

Visión y misión

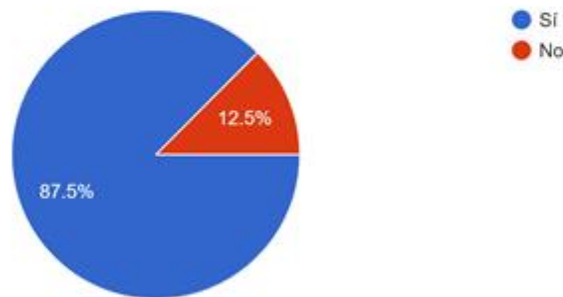
El aprendizaje

No

El 87.5% afirmó que conoce la Misión y la Visión de la Universidad, mientras que el 12.5% dijo que no la conoce (Gráfica 26).

**Gráfica 26. Conocimiento de la Misión y la Visión**

2.4. Marque su respuesta a la siguiente pregunta: ¿Conoce la misión y la visión de la Universidad?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Con la finalidad de sondear elementos clave de su contenido e introyectados en el alumnado, se obtuvo:

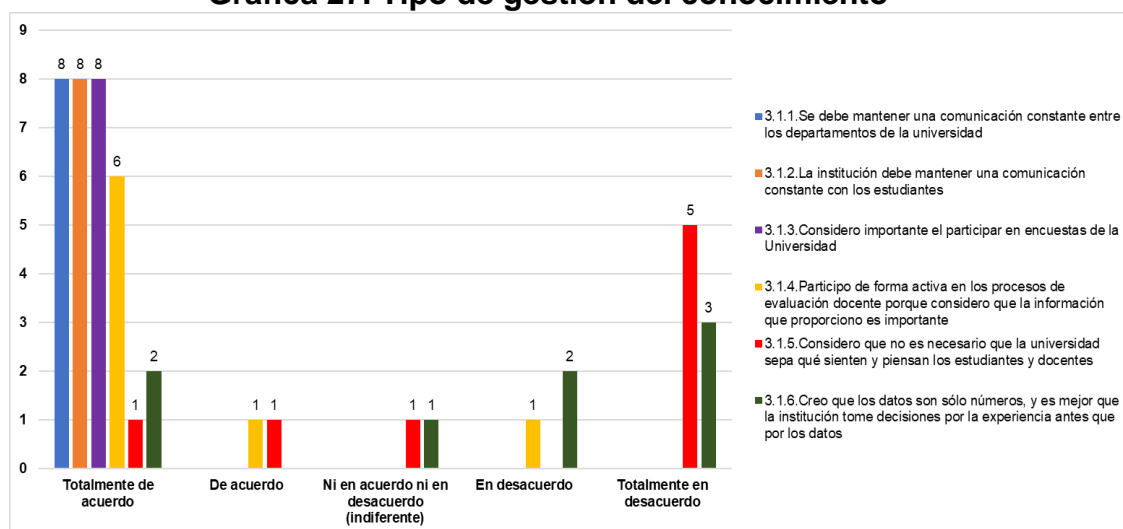
2.4.1. Si, su respuesta es "SI", escriba una palabra de cada una (una de la misión y una de la visión):

Misión: Contribuir. Visión: Transformación	
Misión: innovar Visión :global	
Enfoque global y transformación	
Innovar y transformación	
Misión: Contribuir Visión: Experiencia educativa	
Construir y satisfacer Ser un modelo de experiencia	
Misión: Contribuir Vision: experiencia Educativa	

Los 8 estudiantes de la muestra de ambos sexos están totalmente de acuerdo con que se debe de mantener una comunicación constante entre los departamentos de la universidad, la institución debe mantener una comunicación constante con los estudiantes, consideró importante el participar en encuestas de la Universidad (Gráficas 27 y 28). Mientras que, 6 expresaron están totalmente de acuerdo en participar de forma activa en los procesos de evaluación docente porque considero que la información que proporciono es importante. Por otra parte, 1 considera que no es necesario que la universidad sepa qué sienten y piensan los estudiantes y docentes; 2, creen que los datos son sólo números, y es mejor que la institución tome decisiones por la experiencia antes que por los datos.

- 1 estudiantes están de acuerdo en participar de forma activa en los procesos de evaluación docente porque considero que la información que proporciono es importante; 1 está de acuerdo en considerar que no es necesario que la universidad sepa qué sienten y piensan los estudiantes y docentes.
- 5 estudiantes están totalmente en desacuerdo con la afirmación de “que no es necesario que la universidad sepa qué sienten y piensan los estudiantes y docentes”; y, 3 están totalmente en desacuerdo con la afirmación de “creer que los datos son sólo números, y es mejor que la institución tome decisiones por la experiencia antes que por los datos”.

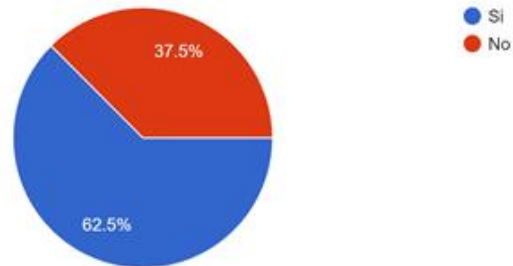
**Gráfica 27. Tipo de gestión del conocimiento**



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes. Google Forms. Respuestas procesadas en Excel.

## Gráfica 28. Necesidad del estudiante de comunicarse con otros departamentos de la Universidad

4.1. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Durante su tiempo de estudiante ha necesitado comunicarse con otros departamentos de la Universidad?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Estudiantes de la muestra expresan que las áreas con las cuales requiere comunicarse con mayor frecuencia es la administración.

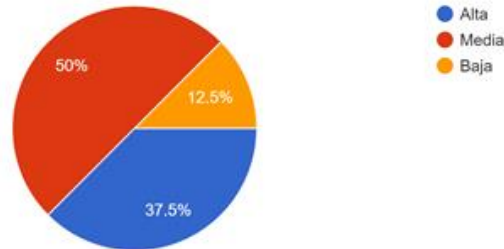
4.2. Escriba el nombre de 1 a 3 áreas con las que necesita comunicarse con mayor frecuencia:

Registro Académico, Atención al Estudiante y Colecturía	
Estudiantil	
Docentes	
Administración	
Administración. registro académico, colecturía	
Administrativa, Biblioteca, servicios generales	
Realmente no me comunico con muchas áreas, aparte que con mis docentes	
Decanato	
Administración, docentes y estudiantil	
Vicerrectoría Académica	
Cómite Técnico de Facultad	

Los estudiantes de la muestra, un 50% le da “importancia media la evaluación docente”, el 37.5% “importancia alta” y el 12.5%, baja (Gráfica 29).

### Gráfica 29. Importancia a la evaluación docente otorgada por el estudiante

4.3. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le otorgan los estudiantes a la evaluación docente? Maque su respuesta.

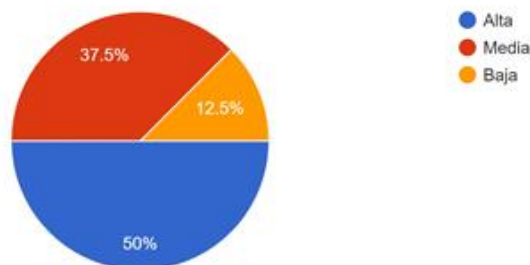


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Para el 50% de los estudiantes, la Universidad le da “importancia alta la evaluación docente”, el 37.5% “importancia media” y el 12.5%, baja (Gráfica 30).

### Gráfica 30. Importancia a la evaluación docente otorgada por la Universidad

4.4. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le otorga la Universidad a los resultados de la evaluación docente? Maque su respuesta.

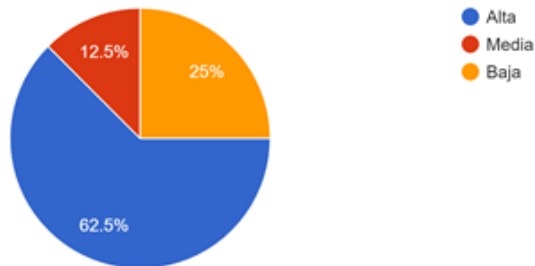


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Con respecto, a la comunicación de los resultados, procesos y eventos a desarrollarse en la Universidad para la realización estudiante, el 62.5% es “alta importancia”, el 25% dicen que es “media” y el 12.5% que es “baja importancia” (Gráfica 31).

### Gráfica 31. Importancia a la comunicación de los resultados

4.5. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le conceden a la comunicación de resultados, procesos y eventos a desarrollarse en la universidad para la realización de su vida estudiantil? Marque su respuesta. \*

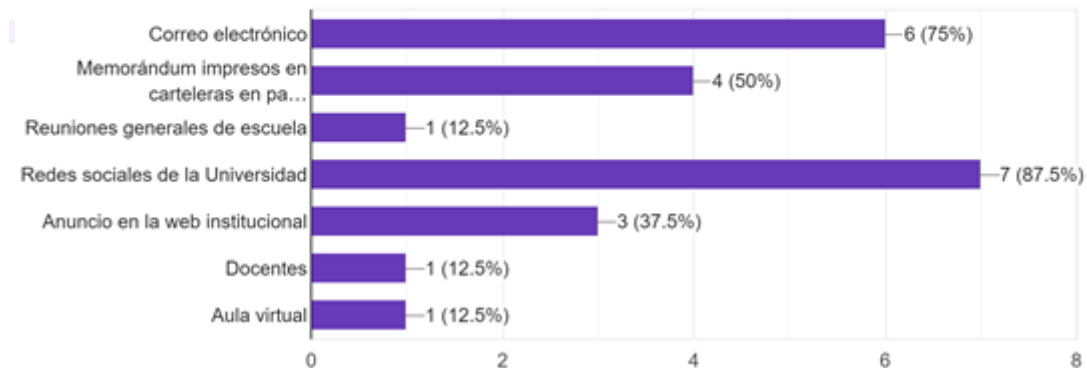


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

Aportan, en la entrevista la diversidad de medios (Gráfica 32), que la Universidad utiliza para remitirles información: por redes sociales de la Universidad, un 87.5%, 75% el correo electrónico, 50% la cartelera, 37.5% anuncio en la web institucional, 12.5% reuniones generales de la escuela, 12.5% por el personal docente, 12.5% en el aula virtual.

### Gráfica 32. Medios de información

4.6. Marque su respuesta a la pregunta, ¿en cuál o cuáles de los siguientes medios ha recibido usted información sobre orientaciones de trabajo dentro de la universidad, resultados de procesos universitarios o la información que necesita ser difundida en la Universidad? \*



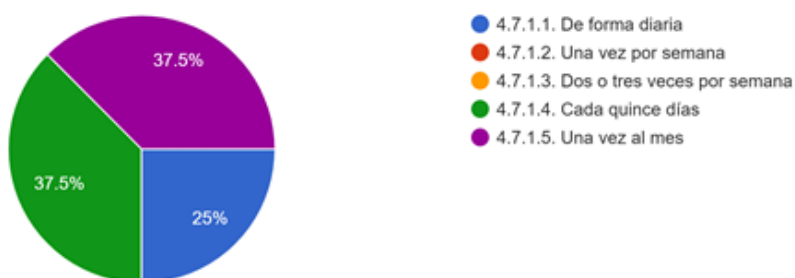
**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.



Afirman, los estudiantes de la muestra que necesitan comunicarse o solicitar información al personal de la Universidad, 37.5% cada quince días, 37.5% una vez al mes, 25% de forma diaria. Al mismo tiempo, el 37.5% expresaron que reciben información diaria de la Universidad y en un 12.5% respectivamente, una vez por semana, de dos a tres veces por semana, cada quince días, una vez al mes, y que se enteran por terceras personas (Gráficas 33 y 34).

### Gráfica 33. Necesidad del estudiante de comunicarse o solicitar información

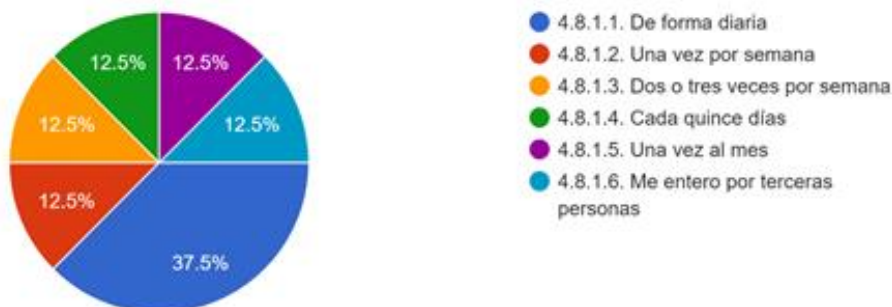
4.7. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto necesita usted comunicarse o solicitar información a personal de la Universidad?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

### Gráfica 34. Frecuencia en la que recibe información

4.8. Marque con una "X" la respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto recibe información de parte de la Universidad en los diferentes medios disponibles?

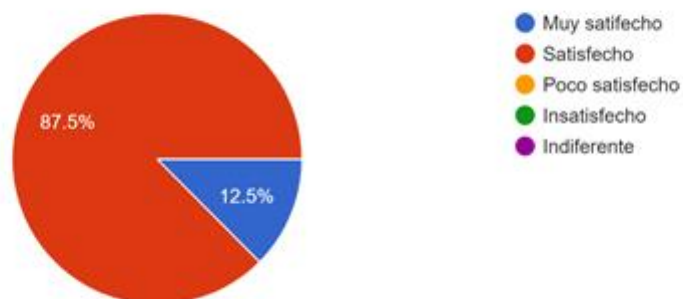


**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

El 87.5% de los estudiantes de la muestra expresaron que se sienten “Satisfechos” del proceso de comunicación que se desarrolla en la Universidad Pedagógica, mientras que, el 12.5% se sienten “muy satisfechos” (Gráfica 35).

**Gráfica 35. Sentir del estudiante**

4.9. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente con el proceso de comunicación que se desarrolla en la Universidad?



**Fuente:** encuesta en línea a una muestra de estudiantes de la Universidad Pedagógica. Google Forms.

#### 4.1.3. Análisis de contenido a instrumentos de gestión y programáticos

Con base a la siguiente guía se procedió a la lectura de los documentos institucionales clave publicados en la web oficial de la Universidad Pedagógica de El Salvador, los cuales se tuvo a la vista y descargados, debido a las medidas de distanciamiento social y cuarentena domiciliar por la pandemia del COVID-19 que enfrenta el país y el mundo. Se detallan: Visión Estratégica; Valores; Gobernanza institucional; Misión y Visión; Plan Estratégico y Mejora Continua.

##### 4.1.3.1. Valores

Nombre del documento:	<b>Valores</b> Categoría: Quiénes somos
Fecha de publicación:	03 Julio 2019
Periodo de vigencia:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad

Personal que participó en su diseño:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Personal que participó en su validación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad

#### 4.1.3.1.1. Gestión del conocimiento

Diagnóstico	Es un planteamiento desde el conocimiento tácito de los miembros de la organización como recurso para ayudar a identificar, socializar y solucionar los problemas de la institución, valorando el aporte individual. Ayuda a eliminar la barrera de la resistencia de los integrantes de compartir su conocimiento y experiencias.
Desafíos	Aunque se muestra el eje de participación, no se muestra un instrumento o un espacio donde se puedan socializar estas experiencias para recogerlas, clasificarlas, analizarlas, convertirlas en conocimiento explícito y compartirlas en espacios públicos y de fácil acceso a la comunidad educativa; y que, además, esta sistematización se vea reflejada en el PEI y POA y procesos de mejora continua. Este proceso puede realizarse desde el trabajo de los coordinadores de carrera reuniendo las buenas prácticas para sistematizar las experiencias de los grupos de trabajo por especialidad, transformándolas en conocimiento explícito, permitiendo garantizar las evidencias de la vivencia de los valores en la comunidad educativa.
Aprendizajes de la organización	Toma el aporte que se puede hacer a la organización y a los demás integrantes de esta desde la experiencia personal para alcanzar las metas y la excelencia.
Jerarquías	No establece jerarquías para el alcance de las metas, valora a todos los integrantes de la institución como miembros clave para alcanzar las metas.

#### 4.1.3.1.2. Calidad

Mejora la cultura interna de la institución
Participación
Aplicabilidad del diagrama de pescado de Ishikawa para procesar información de reuniones.

#### 4.1.3.2. Gobernanza institucional

Nombre del documento:	<b>Gobernanza institucional</b>
Fecha de publicación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Periodo de vigencia:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Personal que participó en su diseño:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Personal que participó en su validación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad

#### 4.1.3.2.1. Gestión del conocimiento

Diagnóstico	Se presentan aspectos relacionados a la gestión del conocimiento en las áreas de producción de nuevos conocimientos y procesos de investigación en la vida académica y profesional del estudiantado, respaldándose en los componentes científicos, humanísticos y tecnológicos del modelo pedagógico de la Universidad.
Desafíos	Por medio del apoyo de la Unidad de Egresados y Graduados, respaldándose de las experiencias recolectadas, se debe gestionar espacios o publicaciones de forma periódica que sirvan de evidencia de que se alcanzan los fines de la formación de los graduados de la Universidad.
Pensamiento estratégico	En la Universidad Pedagógica somos una corporación privada de utilidad pública de carácter permanente <b>sin fines de lucro</b> , a continuación, encontrarás la información de la gobernanza institucional que nos define:
	<b>Nuestro propósito</b> "Nos mueve la auténtica ilusión, de cambiar al mundo a través de la educación."

<p>Valores</p> <p><b>1. Tolerancia:</b> Soy tolerante cuando acepto nuestras diferencias.</p> <p><b>2. Solidaridad</b> Yo soy solidario porque siempre estoy dispuesto a ayudar a los demás.</p> <p><b>3. Responsabilidad Social</b> Mis acciones generan un impacto positivo en mi entorno.</p> <p><b>4. Perseverancia</b> Mi actitud de nunca rendirme.</p> <p><b>5. Pasión por la Excelencia</b> Tengo pasión por la excelencia porque siempre estoy dispuesto a dar la milla extra</p> <p><b>6. Innovación</b> Soy innovador cuando propongo y hago cosas nuevas y mejoro nuestras experiencias</p> <p><b>7. Liderazgo integral</b> Soy coherente entre lo que pienso y hago</p> <p><b>8. Humanismo</b> Reconozco el valor de los demás.</p>	<p>Establece criterios relacionados a la cultura y el lenguaje institucional deseados y relacionadas en la generación de conocimiento a través de las experiencias individuales y cómo éstas se transforman en información valiosa para la institución y a la sociedad, se ve reflejado en los valores: 1, 2, 6, 7 y 8, en cuanto a que son valores asociados a las relaciones sociales y experiencias para enriquecer procesos.</p>
--	--

#### 4.1.3.2.2. Calidad

<p><b>Misión:</b> “Contribuir a satisfacer las necesidades humanas al innovar la educación con un enfoque global”.</p> <p><b>Visión:</b> “Ser un modelo de experiencia educativa que inspire a la transformación positiva de nuestro mundo”</p> <p>Se establecen de forma clara los aspectos de calidad que se esperan obtener de parte de la Universidad y de las personas que se forman en ella, por medio del establecimiento de criterios claros que buscan satisfacer las necesidades del servicio</p>
---

brindado por la Universidad a sus clientes (estudiantes y sociedad) por medio de valores que buscan alcanzar el desarrollo pleno de ambos.

**Valores:** En cuanto a los valores establecidos por la Universidad, son los valores definidos “4. Perseverancia, 5. Pasión por la excelencia, 6. Innovación, 7. Liderazgo integral y, 8. Humanismo” los que se relacionan con el círculo de la Calidad Total y el modelo de Deming, estableciendo los procesos sociales de integración de los participantes en sus aportes para la mejora continua de los procesos.

**Fines:** En cuanto a los fines en la formación de profesionales establecidos en los Fines de la Universidad, el modelo que se puede identificar es de la Calidad Total, en cuanto a ver la calidad total como “un proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa al objeto de satisfacer con eficiencia económica las expectativas del cliente, sea este interno o externo” J. Roure (1992 como se citó en López Rupérez, 1997, p. 46), siendo los internos los estudiantes con sus expectativas de formación, y en el caso del externo, la sociedad con los profesionales que espera recibir.

#### 4.1.3.3. Misión, Visión y Plan Estratégico

Nombre del documento:	<b>Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 – 2024</b>
Fecha de publicación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Periodo de vigencia:	2020 al 2024
Personal que participó en su diseño:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Personal que participó en su validación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad

<b>Pensamiento estratégico</b>	<b>Descripción</b>
<b>Misión</b>	“Contribuir a satisfacer las necesidades humanas al innovar la educación con un enfoque global”
<b>Visión</b>	“Ser un modelo de experiencia educativa que inspire a la transformación positiva de nuestro mundo”
<b>Valores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación</li> <li>2. Perseverancia</li> <li>3. Liderazgo Íntegro</li> <li>4. Humanismo, Responsabilidad Social Solidaridad</li> </ol>

Pensamiento estratégico	Descripción
	<p>5. Tolerancia</p> <p>6. Pasión por la Excelencia.</p>
Objetivos estratégicos	<p><b>OE1:</b> Generar un modelo de experiencia educativa moderno e innovador que propicie la formación superior de manera integral.</p>
	<p><b>OE2:</b> Diseñar perfiles profesionales competentes que respondan a las demandas tecnológicas y de innovación.</p>
	<p><b>OE3:</b> Responder a un enfoque global en educación a través de Alianzas Estratégicas que nos permitan materializar esfuerzos de internacionalización.</p>
	<p><b>OE4:</b> Potenciar los niveles de calidad en los procesos y servicios de la Universidad a través de un plan de desarrollo organizacional para cumplir con los estándares de calidad.</p>
	<p><b>OE5:</b> Fortalecer la imagen institucional a través de la gestión administrativa eficiente e integración efectiva de las tres funciones sustantivas.</p>
	<p><b>OE6:</b> Consolidar una sistematización de la gestión administrativa y financiera de excelencia, que garantice la sostenibilidad de la institución y fomente la satisfacción de los clientes.</p>
	<p><b>OE7:</b> Desarrollar el uso innovador de la tecnología adoptando procesos de transformación digital que permitan la mejora continua institucional.</p>

#### 4.1.3.3.1. Operacionalización de la MISIÓN

Misión	Elementos de la operacionalización	Conceptos clave para analizar los elementos de la operacionalización
<p>“Contribuir a satisfacer las necesidades humanas al innovar la educación con un enfoque global”</p>	<p>1. <b>La innovación:</b> Esta surge y se configura a partir de la mejora continua y de la <b>innovación incremental</b>. Su práctica habitual en el ámbito académico, soportado por el quehacer administrativo, permite que se evidencie a través de <b>procesos</b> la <b>planificación, ejecución, evaluación</b>, actuación y retroalimentación en los que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Innovación incremental</b></li> <li>▪ Ámbito académico</li> <li>▪ Quehacer administrativo</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Ejecución</li> <li>▪ Evaluación</li> <li>▪ Actuación y Retroalimentación</li> <li>▪ Diferentes programas</li> </ul>

Misión	Elementos de la operacionalización	Conceptos clave para analizar los elementos de la operacionalización
	desarrollamos los <b>diferentes programas.</b>	
	<b>2. Educación:</b> Se manifiesta cuando se fortalecen los <b>programas de innovación</b> , al <b>capacitar constantemente a los docentes</b> , desarrollar de manera planificada nuestras <b>investigaciones y evaluar el impacto en nuestros programas de responsabilidad social.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de innovación</li> <li>▪ Capacitar constantemente a los docentes</li> <li>▪ Investigaciones y evaluar el impacto en nuestros programas de responsabilidad social</li> </ul>
	<b>3. Enfoque Global:</b> Este lo expresa la Universidad, y lo fundamenta, en la internacionalización; la cual se define, principalmente, a través de la <b>difusión y comunicación del conocimiento producido en el seno de la institución universitaria</b> , en el trabajo conjunto con otros especialistas, en la apertura al mundo y el enriquecimiento personal como producto del <b>encuentro con otras culturas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión y comunicación del conocimiento producido en el seno de la institución universitaria <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentro con otras culturas</li> </ul> </li> </ul>

En la operacionalización de la Misión se encuentran aspectos claros de la gestión de conocimiento dentro de la Universidad, como la realización de proyectos de investigación científica publicados en revistas por parte de la Universidad (digital e impresa) donde se recogen y seleccionan las mejores investigaciones de forma periódica. Se realizan convenios con empresas relacionadas con la tecnología y centros educativos para generar nuevos conocimientos de forma colaborativa y se realizan periódicamente procesos de evaluación que permiten recoger información importante para la toma de decisiones.

En cuando a la calidad en la educación, la Universidad ha realizado convenios que le permiten mejorar sus servicios, desde la oferta tecnológica hasta las actividades



para el impacto a la sociedad a la que pertenece, permitiendo mejorar su trabajo y servicio a la comunidad y sus estudiantes.

#### 4.1.3.3.2. Despliegue estratégico

##### Eje 1: Dirección general

Objetivos	Estrategias	Conceptos clave para analizar los elementos de las estrategias
Responder a un enfoque global en educación a través de Alianzas Estratégicas que nos permitan materializar esfuerzos de internacionalización	1. Generar alianzas nacionales e internacionales para la cooperación de la <b>internacionalización de la educación superior.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internacionalización de la educación superior</li> </ul>
Potenciar los niveles de calidad en los procesos y servicios de la Universidad a través de un plan de desarrollo organizacional para cumplir con los estándares de calidad.	1. <b>Gestión del Talento Humano</b> orientado al cumplimiento de procesos y logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión del Talento Humano</li> </ul>
	2. Fortalecer la <b>cultura de evaluación y mejora continua por medio de la Gestión de Calidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura de evaluación</li> <li>▪ Mejora continua por medio de la Gestión de Calidad</li> </ul>
Fortalecer la imagen institucional a través de la gestión administrativa eficiente e integración efectiva de las tres funciones sustantivas.	1. Ampliar el posicionamiento de la marca “Pedagógica” como una <b>institución en crecimiento</b> y con diversidad de opciones académicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institución en crecimiento</li> </ul>
	2. Potenciar la imagen corporativa a través de las 3 funciones sustantivas ( <b>Proyección Social, Investigación y Docencia</b> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyección Social</li> <li>▪ Investigación</li> <li>▪ Docencia</li> </ul>
	3. Priorizar <b>investigaciones de relevancia</b> e interés dentro del contexto nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigaciones de relevancia</li> </ul>
	4. Incrementar la <b>producción científica</b> en áreas de pertenencia de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción científica</li> </ul>

## Eje 2: Gestión académica

Objetivos	Estrategias	Conceptos clave para analizar los elementos de las estrategias
Diseñar perfiles profesionales competentes que respondan a las demandas tecnológicas y de innovación.	<b>1. Modernización del modelo educativo</b> hacia nuevas tendencias de educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernización del modelo educativo (¿Cuál es el modelo educativo de la Pedagógica?)</li> <li>▪ Nuevas tendencias de educación superior</li> </ul>
	<b>2. Garantizar que los estudiantes cumplan con su Perfil Profesional de Egresados.</b>	Que los estudiantes cumplan con su Perfil Profesional de Egresados
	<b>3. Innovar la oferta académica</b> para responder a las necesidades del entorno. Fortalecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovar la oferta académica</li> <li>▪ Necesidades del entorno</li> </ul>
Fortalecer la imagen institucional a través de la gestión académico administrativa eficiente e integración efectiva de las tres funciones sustantivas.	<b>1. Asegurar la calidad institucional</b> por medio de <b>docentes idóneos y capacitados</b> en las diferentes especialidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad institucional</li> <li>▪ Docentes idóneos y capacitados</li> </ul>
	<b>2. Desarrollar Programas Educativos</b> que respondan a necesidades actuales y que <b>proyecten a las Facultades en diversos escenarios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas Educativos</li> <li>▪ Proyecten a las Facultades en diversos escenarios</li> </ul>
	<b>3. Contribuir al desarrollo sostenible a través de proyectos o programas en beneficio del medio ambiente</b> , cambio climático y RSU (Responsabilidad Social Universitaria).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo sostenible a través de proyectos o programas en beneficio del medio ambiente</li> <li>▪ Cambio climático</li> <li>▪ Responsabilidad Social Universitaria</li> </ul>
	<b>4. Fortalecer la articulación de la investigación</b> en la formación de pregrado y posgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articulación de la investigación</li> <li>▪ Formación de pregrado y posgrado</li> </ul>

### Eje 3: Gestión administrativa

Objetivos	Estrategias	Conceptos clave para analizar los elementos de las estrategias
<p>Consolidar una sistematización de la gestión administrativa y financiera de excelencia, que garantice la sostenibilidad de la institución y fomente la <b>satisfacción de los clientes</b>.</p>	<p><b>1. Garantizar la sostenibilidad financiera y administrativa mediante la planificación de recursos financieros explorando otras fuentes de posibles ingresos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostenibilidad financiera y administrativa</li> <li>▪ Planificación de recursos financieros explorando otras fuentes de posibles ingresos</li> </ul>
	<p><b>2. Promover sistemas de planificación que prevean presupuestos para la ejecución de los diferentes programas, bajo la perspectiva PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de planificación</li> <li>▪ Planificar</li> <li>▪ Hacer</li> <li>▪ Verificar</li> <li>▪ Actuar</li> </ul>
	<p><b>3. Diseñar y poner en práctica planes de modernización de la gestión administrativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de modernización de la gestión administrativa</li> </ul>
	<p><b>4. Diseñar, ejecutar y evaluar programas de bienestar encaminados a mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar, ejecutar y evaluar programas de bienestar</li> <li>▪ Mejorar la calidad Miembros de la comunidad universitaria</li> </ul>
	<p><b>5. Desarrollar proyectos de modernización de infraestructura que retomen el Plan Maestro.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectos de modernización de infraestructura</li> <li>▪ Plan Maestro</li> </ul>

### Eje 4: Experiencia educativa

Objetivos	Estrategias	Conceptos clave para analizar los elementos de las estrategias
<p>Generar un modelo de experiencia educativa moderno e innovador que propicie la formación superior de manera integral.</p>	<p><b>1. Vinculación con el egresado:</b> convertir la experiencia de los estudiantes en un <b>vínculo para toda la vida</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vinculación con el egresado</li> <li>▪ Vínculo para toda la vida.</li> </ul>
	<p><b>2. Aprovechar la experiencia educativa de los egresados para convertirlas en procesos de mejoramiento en su servicio profesional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia educativa de los egresados</li> </ul>

Objetivos	Estrategias	Conceptos clave para analizar los elementos de las estrategias
	<p><b>3. Identificar y consolidar los puntos de contacto fundamental, crucial e influyente en la <b>vida del estudiante dentro de la Universidad.</b></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos de mejoramiento</li> <li>▪ Vida del estudiante dentro de la Universidad</li> </ul>
<p>Potenciar los niveles de calidad en los procesos y servicios de la Universidad a través de un plan de desarrollo organizacional para cumplir con los estándares nacionales e internacionales.</p>	<p><b>1. Consolidación del <b>crecimiento y desarrollo</b> de la población estudiantil.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento y desarrollo</li> </ul>

### Eje 5: Gestión tecnológica

Objetivos	Estrategias	Conceptos clave para analizar los elementos de las estrategias
<p>Diseñar perfiles profesionales competentes que respondan a las demandas tecnológicas y de innovación.</p>	<p><b>1. Elevar el <b>Perfil Profesional de los Estudiantes y docentes</b> a través del <b>uso innovador de la tecnología</b></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil Profesional de los Estudiantes</li> <li>▪ Perfil Profesional de los docentes</li> <li>▪ Uso innovador de la tecnología</li> </ul>
<p>Desarrollar el uso innovador de la tecnología adoptando procesos de transformación digital que permitan la mejora continua institucional.</p>	<p><b>2. Asegurar la <b>vanguardia en el uso innovador de la tecnología</b> en la educación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vanguardia en el uso innovador de la tecnología</li> <li>▪ Educación</li> </ul>

#### 4.1.3.4. Mejora Continua

Nombre del documento:	<b>Mejora continua</b>
Fecha de publicación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Periodo de vigencia:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Personal que participó en su diseño:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad
Personal que participó en su validación:	No se indica en la publicación en la página web de la Universidad

La Universidad, consciente de su papel en la sociedad salvadoreña, está enfocada en la mejora de sus servicios. Es por esa razón que las acciones que la institución realiza se derivan del Plan Estratégico Institucional que marca el camino a seguir y que ha permitido consolidarse en el área educativa y como Institución de Educación Superior.

El funcionamiento administrativo y académico de la Universidad guarda estrecha coherencia con la declaración de la Misión, ya que ésta se ha definido a partir de las funciones sustantivas: Docencia, Proyección Social e Investigación. Cada función está íntimamente relacionada con los planteamientos de la Misión y estos se concretan a través de los procesos misionales del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad garantiza el cumplimiento de la Misión Institucional.

El Plan Estratégico Institucional se relaciona con los enunciados de la Misión Institucional.

Los Procesos Institucionales expresados en el Sistema de Gestión de la Calidad cumplen con el ciclo PHVA lo que permite verificar el grado de cumplimiento de los mismos.

## **Acreditación AUPRICA**

En el año 2009, la Universidad recibe su Certificado de Acreditación otorgado por la Asociación de Universidades Privadas de Centroamérica (AUPRICA). Este Sistema de Acreditación tiene como finalidad el de propiciar la superación, el mejoramiento y la búsqueda de la excelencia académica de las universidades miembros. Esta Acreditación se convierte en una garantía de que las universidades miembros han logrado:

- Garantizar el cumplimiento de la Misión Institucional.
- Demostrar capacidades y condiciones de desarrollo estratégico.
- Evidenciar transparencia, ética y rendición de cuentas.
- Demostrar su calidad académica y la gestión educativa (integridad institucional).
- Consolidar la institucionalidad.
- Demostrar progreso de mejoramiento cualitativo pedagógico y administrativo.
- Generar y mantener una cultura de la autoevaluación permanente para elevar la calidad de las funciones universitarias.
- Fortalecer la integración de la región centroamericana mediante la transferencia de visiones educativas institucionales.

## **Autoevaluación**

La evaluación es un estudio cualitativo obligatorio que la Universidad lleva a cabo cada tercer año, para presentarlo al Ministerio de Educación. Tiene como elementos principales un autoestudio realizado por la institución misma y una visita de pares evaluadores.

El autoestudio lo elabora la institución de acuerdo con lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación. La IES debe reflexionar sobre once categorías de análisis: misión institucional, gobierno y administración institucional, estudiantes, académicos, carreras y otros programas académicos, investigación, proyección social, recursos educacionales, administración financiera, infraestructura física e integridad institucional.

## **Calificación**

La Universidad informa anualmente al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, a través del Subsistema Información Estadística, conforme al manual para completar el instrumento de recolección de información estadística de Instituciones de Educación Superior (SICAES) en forma clara, veraz y oportuna.

### **4.1.4. Resultados de la entrevista en línea a jefe del Departamento de Calidad de la Universidad**

Se realizó una entrevista a la jefatura del Departamento de Calidad de la Universidad Pedagógica, el ingeniero Jorge Enríquez. La reunión se realizó en línea a través de **Google Meet**, la cual se caracterizó por una conversación que giró sobre 5 preguntas clave para conocer el modelo de calidad utilizado por la Universidad Pedagógica, así como conocer la influencia que la gestión del conocimiento tenía para el alcance de las metas de calidad de la Universidad y del departamento desde su trabajo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista:

#### **Pregunta 1.1.1.**

**Tres criterios (que considera son los más importantes) para medir la calidad en la institución:**

1. Cumplimiento de Indicadores: Ir midiendo el cumplimiento de los procesos y proyectos planteados en el Plan Estratégico.
2. Misión y Visión: conocer la misión y visión de la Universidad, y que las actividades vayan encaminadas a alcanzarlas.
3. Eficiencia de los proyectos y procesos.

### **Pregunta 1.1.2.**

**¿Cuál es el modelo de calidad utilizado por la Universidad?:** La Universidad no usa un modelo de calidad específico, ni usa o está acreditada por las normas ISO, en la Universidad el sistema de gestión de calidad viene desde la Misión y Visión anterior, pero en 2017 se modifican la misión y visión de la Universidad. El ingeniero Henríquez hace el señalamiento que el sistema de calidad que se maneja no es a partir de modelos de calidad que se conocen, es un modelo propio de la Institución, que ha sido creado a partir de la Misión y Visión de la Universidad. El ingeniero se refiere a dicho proceso como uno “Misional” y se usa además un segundo “Proceso de Apoyo”.

El misional es el que les lleva a poder cumplir la misión dentro de cada 5 años como Plan Estratégico, y los Procesos de Apoyo que son todos los proyectos que ha ido generando la Universidad a partir de la identificación de problemas, o puntos señalados dentro de comentarios y resultados de observación de procesos, y se han ido implementando a través de prueba y error para ir mejorando los servicios que han sido identificados como puntos de mejora para brindar un mejor servicio a los estudiantes y los procesos internos de trabajo.

### **Pregunta 1.1.3.**

**Como departamento, cuáles son los objetivos que tienen respecto a la calidad de la Institución a corto y mediano plazo (tomando en cuenta que hace poco se realizó el autoestudio y se solventaron las observaciones del MINED):**

Prepararse para los cambios que vendrán tomando en cuenta la coyuntura nacional y mundial, para como Institución poder cumplir con las demandas de la virtualidad en la educación, parámetros y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y el servicio a los estudiantes, mejorando siempre nuestros servicios.



#### **Pregunta 1.1.4.**

**Desde su trabajo en el departamento, ¿cómo considera que la gestión del conocimiento le ha ayudado para alcanzar objetivos de calidad?:** La gestión del conocimiento le ayuda a la Institución y al departamento para estar tranquilos porque la información obtenida desde cada departamento les permite conocer el estado en el que se encuentra la Institución en el desarrollo de los procesos y proyectos que se han planteado para la mejora continua, ya que para poder realizar sus funciones, el departamento necesita de la información que se le proporciona y de la información que se colecta en los procesos de supervisión y auditorías de los POA de cada instancia para la toma de decisiones para que el estudiante tenga un mejor servicio. Un ejemplo de ello son las decisiones que se tomarán para el próximo ciclo a partir de la encuesta que se pasó referente a las experiencias del proceso virtual de formación que surgió por la situación de la pandemia por COVID-19.

Toda la información que sale del sistema de gestión de calidad con el que trabaja la unidad está dando excelentes resultados, ya que ha permitido organizar y comunicar desde inicio del año los planes de mejora y lo que se espera que se trabaje desde cada unidad de la Institución a partir de las decisiones que se han tomado gracias a los datos obtenidos en el sistema de supervisión y evaluación.

#### **Pregunta 1.1.5.**

**¿Cuáles de los siguientes instrumentos aplican para verificar el avance entre lo planificado y lo ejecutado: Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional, ¿Sistema de monitoreo y evaluación por resultados?**

Como departamento se trabaja con los Planes Operativos de cada instancia de la Universidad, que le permite al departamento garantizar la mejora continua, se realizan auditorías y controles en los avances de los procesos de cada instancia, mientras que la Unidad de Planificación es la que se encarga de medir los avances del POA de la mejora continua del departamento de Calidad.

## **4.2. Hallazgos**

### **4.2.1. Instrumentos de gestión y programáticos**

La Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” ha superado las observaciones realizadas en la Evaluación Institucional realizada por el Ministerio de Educación en el período 2016-2017, en lo referente a los criterios relacionados a la gestión del conocimiento y a la calidad en sus documentos de gestión y programáticos. De igual manera, se presentan de forma clara las estrategias en el alcance de la calidad por medio de los proyectos planteados en los mismos, y organizados en la página web de la Universidad.

Sin embargo, a nivel de la gestión del conocimiento, aún faltan espacios dentro de la página web y del campus universitario que permitan a los estudiantes **ver los resultados de los conocimientos e información colectados y procesados** por la Universidad. Se cuentan con recursos como la revista institucional, pero la misma tiene sus límites (ser impresa y la cantidad de ejemplares) para ser de acceso global por los estudiantes, como espacios en carteleras y la página web que permita tener acceso posterior a la información de los resultados de las decisiones tomadas por la Universidad, los resultados de los proyectos tecnológicos, sociales y de innovación realizados por personal y estudiantes de la Universidad.

Los documentos publicados carecen de datos de identificación como fechas de publicación, solamente el Resumen Ejecutivo 2020-2024, el PEI y la actualización de los Valores muestra la fecha, y ningún documento se detalla el personal o equipo que se encargó de elaborarlos o si hubo proceso de validación.

### **4.2.2. De la gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica**

- **Estructura organizativa y niveles jerárquicos.**

Las coordinaciones y docentes de la muestra encuestada conocen de forma clara la estructura organizativa de la Universidad, mientras que un 25% de los estudiantes dicen desconocerla.

La información referente al organigrama se encuentra publicado en la página web de la Universidad.

El organigrama presentado en la página web es claro y la mayoría de los estudiantes conoce las diferentes entidades a las que pueden recurrir según la necesidad de información o procesos.

- **Comunicación interna y con la comunidad educativa para difundir el conocimiento**

En cuanto a la comunicación con los diferentes niveles jerárquicos de la institución, ambos sectores encuestados mantienen comunicación constante y directa con los departamentos con los que necesitan comunicarse, demostrando un sistema de comunicación abierto entre los miembros de la comunidad educativa. De igual forma, a nivel interno, con el sistema de calidad que se maneja, cada departamento tiene una comunicación constante, abierta y fluida donde se generan cada cuatrimestre procesos de supervisión y evaluación de resultados y avances que permiten transmitir de forma efectiva información que permite realizar las adecuaciones necesarias para el desarrollo exitoso de los planes estratégicos de cada unidad dentro de la Institución.

- **Medios usados en la comunicación interna y con la comunidad educativa para difundir el conocimiento**

Los medios utilizados son variados y el personal y estudiantes tienen claros cuáles son, desde las reuniones informativas como los medios impresos y electrónicos para comunicar la información.

Falta publicar en la página web de la Institución los resultados de los procesos que realiza la Universidad, estos se proyectan en reuniones informativas periódicas, pero no quedan publicadas **o a disposición de las personas no presentes o para posteriores consultas**, y cabe recalcar que la mayoría de la información está a disposición del personal, pero no de estudiantes y comunidad universitaria en general.

- **Instrumentos que verifican la relación entre lo planificado y lo ejecutado e instrumentos para la obtención de información importante**

A nivel del personal docente y coordinadores están claros de los instrumentos con los que cuenta la Universidad, desde el área donde se encuentran, para poder obtener información importante para la evaluación de avance y la obtención de información importante para la toma de decisiones.

Cabe recalcar en estos resultados que los estudiantes presentan una pequeña diferencia en cuanto a la percepción de la importancia de la información que ellos proveen por medio de su participación en la aplicación de instrumentos de control, en este caso, la información que la o el estudiante provee a la Universidad por medio de la opinión estudiantil y de la evaluación docente que se realiza cada ciclo; es de recalcar que el 50% opina que la Universidad le otorga una importancia media a la información que ellos proporcionan en la evaluación docente, y un 37% opina que es una importancia alta, pero el hecho de que exista un porcentaje (12%) que considere que la información que proporciona tiene una importancia baja por parte de la Universidad, juntos suman un 62% que afirman que no es importante la información que proporcionan, hallazgo coherente con los resultados compartidos por la evaluación realizada por el MINED en 2017, aun no se ha logrado que el 100% del estudiantado considere la información proporcionada como valiosa y recurso clave para realizar cambios en el aspecto del desempeño docente.

A nivel del departamento de calidad de la Universidad, se generan procesos cada cuatro meses donde se recurre al Plan Operativo Anual de cada unidad, donde por medio de instrumentos de supervisión y evaluación permiten garantizar que lo planificado es lo que se está ejecutando, a este proceso se le da una importancia alta dentro del departamento, ya que se señala que es lo que permite ayudar a garantizar la eficacia y la eficiencia de los servicios que brinda la institución, y el proceso a nivel interno se le otorga especial atención en cuanto a la sinergia dentro de la Institución en pro de alcanzar las metas establecidas por la Institución en su PEA.

### **4.2.3. Conocimientos, actitudes y prácticas sobre la calidad**

#### **▪ Conocimiento de la Misión y Visión institucional**

A nivel del personal docente, el 100% de los encuestados conocen la misión y visión de la Universidad, y un 87% de los encuestados la conocen a nivel de socialización de la misma, que se realiza a inicio de ciclo. La misma se encuentra publicada en la página web de la Universidad e impresa y colocada en cada salón de las instalaciones.

#### **▪ Criterios de calidad educativa**

80 % de los docentes encuestados dicen tener conocimiento de la aplicación de un modelo de calidad, y un 75 % de los estudiantes dice también tener conocimiento que en la Universidad se aplica un modelo de calidad.

De forma general, solamente un encuestado a nivel docente y un encuestado a nivel de estudiantes mostraron conocimientos sobre un modelo de calidad concreto, el modelo de la calidad total. El resto tiene ideas vagas sobre características de un modelo de aplicación.

Tanto docentes como estudiantes tienen claros los aspectos básicos que un criterio de evaluación de un servicio de educación de calidad debe cumplir, entre los aspectos destacados por ambos se encuentran: efectividad y eficacia de los servicios ofrecidos y la infraestructura, la innovación, los procesos de comunicación horizontales y el acceso a la información, la calidad de los docentes que participan en el proceso de formación, la generación de información y la calificación de los docentes. Estos aspectos están alineados con criterios del concepto de calidad y los procesos establecidos en los documentos clave de la Universidad para medir su calidad.

A nivel del departamento de calidad, los criterios establecidos para medirla, se enfocan en el alcance de los objetivos planteados en los documentos estratégicos

de cada unidad y a nivel Institucional, así como la mejora de cada uno de los procesos que permiten alcanzar estas metas.

- **Conocimiento de las prácticas en los servicios educativos**

En este aspecto hay un poco de divergencia entre los procesos que marcan importantes el personal docente y los estudiantes.

El personal docente de la muestra poseen certeza de que la evaluación constante de los avances de los proyectos desarrollados por la Universidad proveen información clave para el alcance de la calidad; sin embargo, los estudiantes, al proporcionar información en el área en el que pueden inferir, la evaluación docente, muchos aun consideran que la información proporcionada no es de impacto para modificar prácticas que desde su área pueden ayudar a alcanzar la calidad (mejora del servicio docente mediante el feedback o retroalimentación de los resultados).

## Capítulo 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

### 5.1 Conclusiones

Los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de coordinaciones, personal docente, estudiantes y a la jefatura del Departamento de Calidad de la Universidad Pedagógica, y el análisis de contenido realizado a los documentos institucionales, permite identificar las utilidades que poseen para los tomadores de decisión de la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” y de modo específico para el Departamento de Gestión de la Calidad, de los cuales surgen las conclusiones, organizadas en atención a los objetivos del estudio.

**Objetivo general: Determinar si la gestión del conocimiento que se aplica en la Universidad Pedagógica de El Salvador “*Doctor Luis Alonso Aparicio*” es usada como una herramienta para alcanzar la calidad educativa.**

- Se determinó que la Universidad Pedagógica aplica la gestión del conocimiento, dado que, durante el desarrollo de esta investigación, implementó un autoestudio que le condujo a realizar diversas mejoras en las áreas de gestión de la información enfocadas en el alcance de la calidad educativa ofrecida, en respuesta a las observaciones recibidas en la Evaluación Institucional del Ministerio de Educación en el período 2016-2017. No obstante, es necesario señalar las áreas de mejora:
- Compartir el conocimiento, aún está en estado inicial, debido a que la publicación de resúmenes de documentos clave que se encuentran disponibles en la web oficial de la Universidad, limitan introducirse en el quehacer institucional y de sus apuestas integrales para comprenderlo en materia programática, fuente de consulta esencial para los estudiantes que conforman la mayor fuerza que mueve toda la actividad misional, el personal docente y de potenciales clientes que sondean en la red. Al respecto, Davenport (1999 como se citó en Larrea Abásolo, s.f.) señala que el conocimiento **es un activo** que requiere de la

inversión de otros activos para su efectivo manejo, ejemplo de ellos son la infraestructura tecnológica de información corporativa y las aplicaciones **para distribuir el conocimiento**.

- El resumen ejecutivo del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024, no ofrece a profundidad los alcances estratégicos con respecto al modelo de calidad que se implementará en el plazo definido.
- A nivel de la participación, no se plasma la metodología aplicada en la elaboración del PEI, ni en su validación y socialización a la comunidad universitaria. Aún falta profundizar en los procesos de difusión del conocimiento y de la información de parte de la Universidad a la comunidad educativa en medios públicos atemporales y no sincrónicos en su página web, ya que reuniones informativas o presentaciones públicas presenciales cuentan con limitantes de espacio y de tiempo por parte del público que necesita ser informado.

#### **Recomendaciones:**

- Debe colocarse de forma visible la información de fechas, autores y períodos de validez a los documentos institucionales publicados en la web, para tener una idea clara del proceso seguido para la elaboración de los mismos y su período de validez.
- La creación de espacios de participación son clave para hacer del conocimiento público los planes, programas y proyectos con sus avances de resultados obtenidos por la institución. Asimismo, la necesidad de contar con mecanismos de participación que incluyan a la comunidad educativa para la recepción de información, su posterior procesamiento, análisis y evaluación; a fin de que la Universidad transite de un conocimiento tácito a uno de tipo explícito, lo cual la lleve a convertirse en una organización basada en el aprendizaje a través de la gestión de su propio conocimiento (Senge, 2012).

Las recomendaciones a este respecto, están en coherencia con la necesidad de una **infraestructura tecnológica de conocimiento**, tal y como lo define Peluffo A. y Catalán Contreras (2002, p.19), como una variable influyente en los resultados y



su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de Gestión de Conocimiento. Dicha infraestructura que pueda ser utilizada por los usuarios y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se requiera.

**Objetivo específico 1: Identificar el modelo de gestión del conocimiento aplicado en la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”.**

- De forma general, la muestra desconoce el modelo de calidad específico que posee la Universidad Pedagógica, en concordancia con ello, el reporte de la entrevista a la jefatura del Departamento de Gestión de la Calidad indicó que la Universidad **trabaja con un modelo de calidad mixto o ecléctico para la gestión de la calidad**, que responde a las necesidades de la institución, midiendo los avances de forma periódica en el desarrollo del Plan Operativo Anual (POA) de cada departamento, así como la mejora continua de cada proceso de trabajo según la información proporcionada de cada equipo, con ello se busca garantizar la mejora continua y el alcance de la calidad de los servicios proporcionados a la comunidad educativa. En los documentos revisados, se hacen presentes criterios referidos a un modelo de gestión de la calidad mixto, posee elementos del modelo Deming, control de la calidad total y el ISO 9004:2000 (aunque se aclaró que la Universidad no se apega a ninguna acreditación ISO por el momento).
- Un modelo mixto de **gestión de la información y del conocimiento** es el aplicado por la Universidad que incluye los diversos proyectos desarrollados a partir de las observaciones del MINED en el período 2016-2017 y su búsqueda por la mejora de los servicios para los estudiantes. De cada proyecto y estrategia planificada, se evalúan periódicamente los avances de cada etapa y las observaciones y experiencia del personal para tomar en cuenta qué aspectos deben de ser mejorados. Aun cuando existe este modelo, no hay difusión de éstos para su posterior consulta e información de parte de los estudiantes,

docentes y el resto del personal de la Universidad. A la fecha de esta investigación se tiene que solo se toma en cuenta la información que proporciona el personal ejecutor de cada proyecto.

- Con respecto al modelo de gestión del conocimiento, cabe señalar que todavía no se ha logrado que la comunidad educativa perciba y verifique que la **información proporcionada** efectivamente se ha traducido en decisiones, acciones y transformaciones tangibles, tanto a nivel de infraestructura, como de normativas, procedimientos y prácticas. Esta percepción se refleja en los resultados de opinión de las encuestas, que dejan entrever la instalación de dos visiones contrapuestas: una donde la Universidad se relaciona con sus miembros de modo tal que estos son incluidos en la construcción de los valores y la vida institucional, y otra donde se considera que la información y aportes de los miembros no son tomadas en cuenta, por lo que a juicio de algunos, no tiene mayor importancia la aplicación de métodos de gestión de la información.

#### **Recomendaciones:**

- La Universidad Pedagógica debe de sincerarse sobre el modelo o modelos de gestión del conocimiento que aplica y expresarlo de modo explícito, tanto en los documentos clave estratégicos y programáticos y difundirlo en los distintos medios, a fin de que toda la comunidad universitaria lo conozca, así como los potenciales clientes que visitan su información oficial en la web.
- La Universidad como una organización inteligente debe de cambiar de enfoque o desarrollar un desplazamiento mental, como lo define Peter Senge (2012) a la metanoia, aspecto que la ha caracterizado en su evolución institucional desde su fundación, no obstante, dado los cambios producidos por la pandemia de la COVID-19, se ha masificado la necesidad de la comunicación interpersonal y el proceso de enseñanza aprendizaje a salas de clases virtuales y en las salas de reuniones desde diferentes herramientas como Google Meet, Zoom, entre otros, no solo como punto de encuentro entre amistades y familiares, sino para desarrollar congresos educativos, foros y las denominadas conferencias Webinar en las que interacciona el conferencista y su auditorio.

Situación que trasciende al uso de la plataforma educativa en línea que ya posee la Universidad Pedagógica, sino que a la vitalización de todos los procesos interaccionales que se realizan en la administración de los asuntos de la institución, como los de uso ordinario de las comunicaciones entre el personal docentes y los niveles de autoridad.

**Objetivo específico 2: Establecer el tipo de influencia que tiene la gestión del conocimiento en la calidad de educativa que ofrece la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”.**

Se identificó que existe influencia ejercida entre el tipo de gestión del conocimiento aplicada por la Universidad Pedagógica en la calidad educativa, pero ha sido como parte de los resultados del autoestudio originado de las observaciones del Ministerio de Educación. Por lo que, se identifican espacios donde la generación de información y el conocimiento para la medición de avances y mejora de los documentos, estrategias y proyectos planteados, aún no ha sido aprovechada.

Por tanto, no puede afirmarse que la gestión del conocimiento ejecutada por la Universidad hasta el momento ha sido ineficiente, puesto que se han dado cambios que han necesitado de dicha gestión, así como la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso del autoestudio.

Los resultados, en este sentido, son visibles, aunque su impacto real se verá y podrá ser medido en el mediano y largo plazo, debido a que su implementación es reciente. Los cambios que se han logrado hasta el momento, gracias a la gestión del conocimiento por medio del autoestudio, deben de considerarse solamente como cambios iniciales. No debe perderse de vista que el impacto real de los mismos serán resultado de un proceso continuo de mejora de la calidad, en la medida que se tenga claridad de que **la calidad no es un fin estático**, sino un proceso dinámico.

## **Recomendaciones:**

- Definir las herramientas de gestión de la información y de la comunicación en línea para evaluar los resultados e impacto de los proyectos planificados en el PEI y los diferentes POA de cada departamento, así como del alcance del cambio de la cultura institucional por medio de los valores institucionales que promueve la Universidad, donde pueda participar toda la comunidad educativa; esto contribuirá en la democratización de la participación y ampliará el conocimiento desde los actores clave y del estudiantado, para la toma de decisiones y la transformación de la información en conocimiento explícito.

De retomar la recomendación, la Universidad reforzará su capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización, de acuerdo con Peluffo A. y Catalán Contreras (2002, P.27).

## **5.2 Propuesta de mejora**

### **5.2.1. Descripción de la propuesta**

El plan de mejora que se propone, busca crear una herramienta de comunicación dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, mediante las plataformas Web y App para recolectar, procesar y obtener información que le permita la toma de decisiones desde la información proporcionada por los estudiantes. Estos instrumentos permitirán la recolección de información general del trabajo en cada escuela y la identificación de buenas prácticas para sistematizar las experiencias y transformarlas en conocimiento explícito.

Con lo anterior, se busca garantizar una gestión basada en evidencias, medir avances en la instalación de una nueva cultura institucional vivida desde los valores

que ha planteado y la concreción de su Plan Estratégico Institucional, procesarla y tomar decisiones informadas.

Los instrumentos que se proponen para la medición estarán elaborados con un indicador clave cada uno: el primero será **medir la vivencia de los valores institucionales**, y el segundo para **registrar y evidenciar las buenas prácticas**. Se sugiere que ambos sean colocados en plataformas digitales como la página web de la Universidad, el sistema de registro académico y la App MIUPED para captar el máximo de información en los distintos momentos del ciclo académico. La Universidad debe definir cuál de los espacios y formato visual serán los más idóneos para el desarrollo de los instrumentos, según vayan variando las necesidades y demandas en términos de información y gestión de la calidad.

Ambos estarán clasificados por escuela y por ciclo académico de cada estudiante, lo que permitirá evidenciar el avance en el tiempo de cada generación de estudiantes de la Universidad en la percepción de la calidad del servicio proporcionado por la Universidad, así como su identificación y vivencias personales y colectivas de los valores institucionales.

A continuación, proponemos las áreas que se deben incluir en los instrumentos arriba mencionados:

- 1) Percepción de la calidad en el cuerpo estudiantil.
- 2) Mejora de las instalaciones.
- 3) Desempeño del personal administrativo.
- 4) Desempeño de las jefaturas de cada escuela.
- 5) Transparencia en el manejo y difusión información.

También se recomienda que haya un apartado cualitativo donde los estudiantes puedan compartir su experiencia académica y cómo se identifican con los valores institucionales de la Universidad.

A partir de la recolección de la recolección de estos datos, la Universidad **puede medir su mejora continua y tomar decisiones de cara a la satisfacción de las necesidades del cuerpo estudiantil**, docentes y personal administrativo de la

institución. La forma cómo se desarrolla la aplicación, sea en la web o en la App MIUPED, dependerá de los recursos financieros y de personal con los que cuente la Universidad; sin embargo, se recomienda que los instrumentos sean los más amigables con los usuarios en la medida de lo posible.

### **5.2.2. Justificación**

El análisis de contenido realizado a los documentos institucionales de planificación y programáticos publicados en la página web oficial de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, reporta que existe una mejora significativa en el planteamiento y actualización de la información institucional y en la de sus documentos, así como la implementación de las observaciones dadas por la evaluación del MINED. Sin embargo, aún se encuentra la necesidad de obtener más información de parte de los estudiantes, quienes conforman la mayor fuerza que mueve toda la actividad de la Universidad y, además de ello, son su cliente principal.

Se identificó que, en relación con el nivel de gestión del conocimiento, los estudiantes en la Universidad Pedagógica cuentan solamente con un medio digital para brindar información clave: la evaluación docente realizada desde la plataforma digital de registro académico, por lo que, uno de los hallazgos es un área clave en el marco de la gestión del conocimiento y la calidad: los valores institucionales se manejan bajo un eje de participación que ayuda a crear una nueva cultura institucional. Estos valores contrastan con la falta de un instrumento o espacio donde se puedan socializar estas experiencias para recogerlas, clasificarlas, analizarlas, convertirlas en conocimiento explícito y compartirlas en espacios públicos y de fácil acceso a la comunidad educativa.

La propuesta de mejora centra su aporte en la falta de un instrumento o espacio dirigido a estudiantes, quienes son la mayor fuerza que posee la Universidad Pedagógica. Lo anterior, en coherencia con el principio de que las instituciones aprenden desde dentro, implica que es fundamental la participación de sus integrantes, en este caso estudiantes, porque a nivel administrativo y académico se

cuenta con las reuniones de coordinaciones, docentes y demás equipo técnico y administrativo que conforman su personal.

Cabe destacar que en la gestión del conocimiento los participantes deben ser sujetos activos en el proceso de generación de este. La Universidad se debe a sus estudiantes y si quiere una nueva cultura interna que desarrolle un sentimiento de pertenencia, debe de recoger ese sentimiento desde las consultas porque, de lo contrario, se obvia la participación y el aprendizaje acumulado de dichos actores.

La participación, además de ser un derecho humano, está contenida de modo transversal en los valores instituciones y en los modelos de calidad analizados en el Marco Teórico: se promueve una cultura de participación y de comunicación abierta, a fin de eliminar barreras como la acumulación del conocimiento para uso privado de los actores, que no abona al crecimiento institucional. Por otra parte, se da respuesta a la observación de los pares evaluadores respecto de que los estudiantes poseen una percepción de que la Universidad debería de darle importancia a sus opiniones. Los estudiantes forman parte de la institución y al mismo tiempo son sus clientes, como ya se ha señalado, por tanto, la Universidad debe de conocer los alcances y el nivel de satisfacción de todo su planteamiento estratégico, valores, misión, visión y planes de mejora continua.

La nueva realidad en nuestra sociedad por la pandemia COVID-19 hace necesario recurrir a los medios electrónicos y digitales con los que ya cuenta la Universidad como recursos para la **recepción, procesamiento y publicación de la información** por parte de los estudiantes, evidenciada desde la plataforma web institucional y la aplicación o App para celulares Android e iOS, para que los estudiantes puedan tener acceso a encuestas y formularios para la obtención de la información clave que evalúe los servicios, actividades y gestión de la universidad más allá de la evaluación o cualquier buzón de sugerencias ubicado dentro del campus. Asimismo, medir los avances de la instalación de una nueva cultura institucional vivida desde los valores que ha planteado, así como recoger todas las buenas prácticas para posteriormente procesar la información y tomar decisiones.

### 5.2.3. Ejes estratégicos

#### Eje estratégico 1 (EE1). Participación estudiantil universitaria

- Derecho humano
- Está integrado por: )1) Formar parte en el sentido de pertenecer, ser integrante; (2) Tener parte (asumir un rol) en el desempeño de las acciones determinadas; (3) Tomar parte, entendida como influir a partir de la acción (Barrientos,s.f.).
- Además, se constituye en un procedimiento para gestionar el conocimiento de la comunidad estudiantil universitaria

#### Eje estratégico 2 (EE2). Comunicación

- Factor y medio para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito (Peluffo A. y Catalán Contreras, 2002)
- Fortalece el aprendizaje organizacional.

### 5.2.4. Objetivos estratégicos

- **OE1:** Potenciar la participación estudiantil universitaria como un derecho humano fundamental como parte de la cultura de comunicación abierta que aporte al crecimiento institucional en el tiempo.
- **OE2:** Diseñar instrumentos para la comunicación directa que permitan recoger el sentir y el conocimiento de la comunidad estudiantil sobre la vivencia de los valores institucionales y registrar sus buenas prácticas.



### 5.2.5. Acciones de mejora

Acción de mejora	Descripción del procedimiento a seguir y herramienta a utilizar	Responsables
<p><b>Medir la vivencia de los valores institucionales</b></p>	<p><b>1. Emparejar los diferentes programas y proyectos con los valores institucionales</b></p> <p>Tomando en cuenta los diferentes programas institucionales creados a beneficio de los estudiantes, por medio de los diferentes grupos artísticos, culturales, deportivos, científicos, ferias, concursos y eventos de proyección realizados en las diferentes materias; realizar una clasificación de los mismos en las diferentes categorías que cada valor institucional proporciona (algunos proyectos abarcan más de uno de los valores).</p> <p><b>2. Indicadores</b></p> <p>Desde cada valor, elaborar al menos dos indicadores clave que ayuden a visualizar la apropiación del mismo en el accionar del estudiante desde su práctica y participación en los programas. Además de tomar en cuenta indicadores que permitan medir la percepción de la calidad en el cuerpo estudiantil en el uso de los servicios y programas de los que son participantes o beneficiarios.</p> <p><b>3. Elaboración de ítems para el instrumento</b></p> <p>Tomando en cuenta los indicadores elaborados, se sugiere incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicar el Ciclo que se encuentra cursando y años como estudiante de la Universidad.</li> </ul>	<p><b>Elaboración de los instrumentos base</b></p> <p>Equipo conformado por un responsable de los departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de atención al estudiante</li> <li>▪ Dirección de Proyección Social y Cultural</li> <li>▪ Representante de comité técnico de cada facultad</li> </ul> <p><b>Programación y diseño gráfico del instrumento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de especialistas contratados por la Universidad, puede ser el equipo que maneja la página web Institucional.</li> </ul>

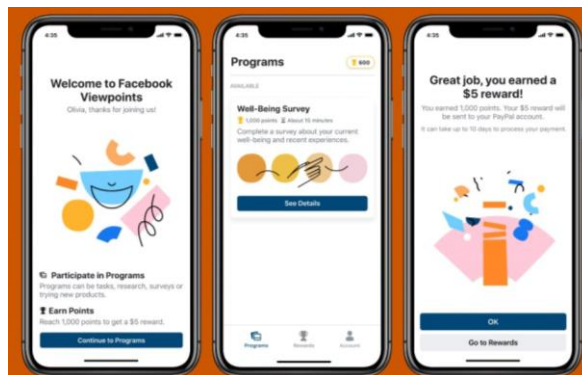
- Un ítem de opinión sobre el programa en el que participa o del que es beneficiario el o la estudiante (respuesta corta o elaborar 3 opciones).
- Dos ítems donde se indique primeramente el grado de reconocimiento del o los valores que se promueven desde el programa y un segundo donde se indique el grado de compromiso de parte del estudiante con dichos valores.
- Un ítem de sugerencias de mejora.

▪ Una segunda opción puede ser elaborar el instrumento como proyecto social de la Escuela de Ingenierías en sus carreras informáticas.

#### 4. Diseño visual del instrumento

Se sugiere que desde el inicio el estudiante pueda seleccionar el programa o proyecto en el cual dará su opinión e información.

Para crear un entorno amigable, se sugiere el uso de íconos para cada programa y los íconos que la Universidad ha elaborado para cada valor, para que visualmente el estudiante identifique lo que está evaluando, y se vuelva también su referencia cuando los vea en la Universidad. Ejemplo de encuesta digital con plataforma visualmente atractiva:



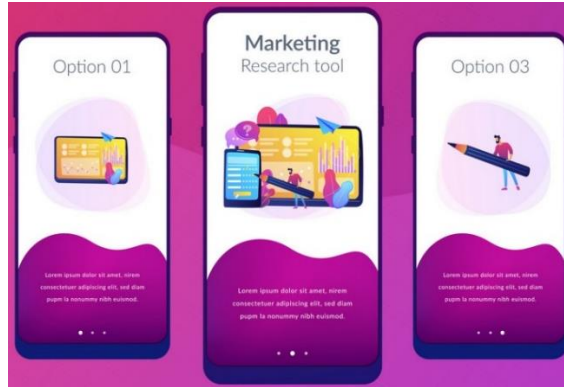
Plataforma Viewpoints de Facebook

Recuperada de: <https://www.firstpost.com/tech/news-analysis/facebook-viewpoints-app-will-reward-users-for-participating-in-surveys-and-research-7700531.html>

<p><b>Registrar y evidenciar las buenas prácticas</b></p>	<p><b>1. Clasificar los diferentes ejercicios de participación estudiantil en actividades y eventos que se desarrollan en cada escuela</b></p> <p>Cada escuela posee particularidades desde la práctica de cada carrera y sus características, sin embargo, en toda la participación estudiantil es clave para el desarrollo y alcance de lo que cada una ha planificado.</p> <p>Se sugiere clasificar los proyectos de participación estudiantil en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectos de carácter científico y social (investigaciones y los proyectos que se desarrollan de aplicación) elaborados por los estudiantes, donde su impacto sea en la sociedad.</li> <li>▪ Ferias de exposición de proyectos (como la Feria de Logros) desarrolladas en las diferentes materias y las organizadas por la Universidad.</li> <li>▪ Proyectos o eventos donde se impacta la vida estudiantil, donde se reúnan las experiencias del día a día del estudiante, convivencia en la Universidad y su comunidad.</li> </ul> <p><b>2. Indicadores</b></p> <p>Desde la práctica de cada especialidad, tomando en cuenta los valores institucionales, la misión, la visión y el PEI, elaborar indicadores generales que permitan identificar en las respuestas de los estudiantes su percepción de la calidad educativa en su vida estudiantil por medio de la participación y servicios de apoyo de los diferentes proyectos institucionales y propios de cada escuela, el desempeño de las jefaturas de su facultad, personal</p>	<p><b>Elaboración de los instrumentos base</b></p> <p>Equipo conformado por un responsable de los departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de cada carrera</li> <li>▪ Dos docentes de cada carrera</li> </ul> <p><b>Programación y diseño gráfico del instrumento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de especialistas contratados por la Universidad, puede ser el equipo que maneja la página web Institucional.</li> </ul> <p>Una segunda opción puede ser elaborar el instrumento como proyecto social de la Escuela de Ingenierías en sus carreras informáticas.</p>
---	--	--

	<p>administrativo, y la transparencia en el manejo y difusión información.</p> <p><b>3. Elaboración de ítems para el instrumento</b></p> <p>Tomando en cuenta los indicadores elaborados, se sugiere incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indicar Ciclo que se encuentra cursando y años como estudiante de la Universidad.</li><li>▪ Escuela y carrera a la cual pertenece.</li><li>▪ Un ítem de opinión sobre el programa en el que participa o del que es beneficiario el o la estudiante (respuesta corta o elaborar 3 opciones).</li><li>▪ Espacio para compartir experiencias positivas dentro de los proyectos en que ha participado (pueden ser espacios de respuestas cortas o generar tres opciones que resuman el tipo de experiencia).</li><li>▪ Un ítem de sugerencias de mejora de los proyectos.</li><li>▪ Un ítem de sugerencias de mejora de los servicios.</li><li>▪ Un ítem de sugerencias de mejora de las instalaciones.</li></ul> <p><b>4. Diseño visual del instrumento</b></p> <p>Se sugiere que desde el inicio el estudiante pueda seleccionar la escuela a la que pertenece y después se desplieguen los proyectos para que pueda decidir en cuál participará con su opinión.</p> <p>Para crear un entorno amigable, se sugiere el uso de íconos para cada escuela, para que visualmente el estudiante se identifique con lo que está evaluando, y se vuelva también su referencia</p>	
--	---	--

cuando los vea en la Universidad. Ejemplo de encuesta digital con plataforma visualmente atractiva:



*Plantilla de App de encuesta de Vectorstock*

*Recuperada de:*

<https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/online-survey-app-interface-template-vector-25862157>

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrientos, Mario A. (s.f.). La participación. Algunas precisiones conceptuales. 29/06/2020, de Barriento, Mario A Sitio web: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/LaPARTICIPACION.pdf>
- Benavides, C., Quintana, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, España. Recuperado el 10/09/2019 de: [https://es.scribd.com/archive/plans?doc=302244281&metadata=%7B%22context%22%3A%22archive view restricted%22%2C%22page%22%3A%22read%22%2C%22action%22%3A%22download%22%2C%22logged\\_in%22%3Atrue%2C%22platform%22%3A%22web%22%7D](https://es.scribd.com/archive/plans?doc=302244281&metadata=%7B%22context%22%3A%22archive view restricted%22%2C%22page%22%3A%22read%22%2C%22action%22%3A%22download%22%2C%22logged_in%22%3Atrue%2C%22platform%22%3A%22web%22%7D)
- Blackman, Allen, Ibáñez, Ana Maria, Izquierdo, Alejandro, Keefer, Philip, Mesquita Moreira, Mauricio, Schady, Norbert y Serebrisky, Tomás. (2020). a política pública frente al COVID-19: Recomendaciones para América Latina y el Caribe. Washington, D.C.Estados Unidos de Norteamérica: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Brizuela Marroquín, Wendy Magensy y Herrera Penado, Xiomara Idalia. (Octubre 2012). Tesis Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: caso Catholic Relief Services (CRS) El Salvador. Preparada para la Facultad de Postgrados para optar al grado de Maestra en Comunicación. El Salvador: Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Recuperado el 18/08/2019 de: <http://www.uca.edu.sv/gescom/wp-content/uploads/2017/03/tesis11.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoque, modelos y sistemas. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, España.

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J.R. y Donado Campos, J. . (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). 08/05/2020, de Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid. España. Centro Nacional de Epidemiología. ISCIII. Madrid. España. Sitio web: <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Castellón Murcia, Roberto Arístides. (septiembre- diciembre 2010). Acreditación Institucional en la Educación Superior. Realidad y Reflexión, Año 9, No.30, 38-48. Recuperado el 11/08/2019 de:

<http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/3240/1/Acreditaci%C3%B3n%20Institucional%20en%20la%20Educaci%C3%B3n%20Superior.pdf>

Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior. (2009). Manual de Acreditación de instituciones de Educación Superior de El Salvador. El Salvador: Ministerio de Educación. Recuperado el 26/02/2019 de: <http://www.udb.edu.sv/autoevaluacion/recursos/manualacreditacion.pdf>

Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación de El Salvador. Entidad Autónoma Adscrita al Ministerio de Educación. (s.f.). El proceso de acreditación. 11/08/2019, de Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación de El Salvador. Entidad Autónoma Adscrita al Ministerio de Educación

Sitio web: [https://www.mined.gob.sv/cda/etapas\\_del\\_proceso.htm#](https://www.mined.gob.sv/cda/etapas_del_proceso.htm#)

Coloma Manrique, C. R., & Tafur Puente, R. (2001). La gestión de calidad en educación. *Educación*, 10(19), 57-75. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5323>

Colmenares, William (s.f.). Gestión del conocimiento [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado 24 de agosto de 2019 de

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587\\_archivo\\_pdf\\_4\\_Gestion\\_Conocimiento\\_MEN.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf)

- Danermark, B., et. al. (2016). Explicando la sociedad: el realismo crítico en las ciencias sociales. UCA Editores. San Salvador, El Salvador.
- Del Moral, A., et. al. (2007). Gestión del Conocimiento. PARANINFO, S.A. Madrid, España.
- Deming, W. Edwards. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis. Título original: «OUT OF THE CRISIS». Quality, Productivity and Competitive Position. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Díaz Quintero, Andrés Mauricio. (27 de mayo de 2013). Análisis de la relación entre la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad en la empresa
- Districarnazas Luna\*. Signos, Vol. 5 / No. 1, pp. 49-67.
- Gayou Jurgenson, Juan Luis Alvarez. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. México: Paidós Educador.
- Google. (s.f.). Accesibilidad de Google Meet. 08/07/20202, de Google Sitio web: [https://support.google.com/a/users/answer/7313544?hl=es&ref\\_topic=9545017](https://support.google.com/a/users/answer/7313544?hl=es&ref_topic=9545017)
- Google Forms. (2020). Características de Google Forms. Recuperado el 07/05/2020, de la página de Características de Productos de Google. Sitio web: <https://www.google.com/forms/about/>
- Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 20/08/2019:
- [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Ishikawa, K. (1986). Traducción Cardenas, M. ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Recuperado el 10/09/2019 de:
- <http://librosdelpobre.blogspot.com/2018/07/que-es-el-control-total-de-calidad.html>



Larrea Abásolo, María Antonia. (s.f.). La gestión del conocimiento y la universidad del futuro. Revista FACES. Volumen XVII · Nº 1, 21-34. Recuperado el 12/05/2019 de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32138972/ensayo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557714039&Signature=E3SXEiDFcXN9JFAAz6AMmzms5g4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPor\\_Maria\\_Antonia\\_Larrea\\_Abasolo.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32138972/ensayo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557714039&Signature=E3SXEiDFcXN9JFAAz6AMmzms5g4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPor_Maria_Antonia_Larrea_Abasolo.pdf)

Lepeley, M. (2003). Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación. McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. Ciudad de México, México.

López Gumucio, R. (2005). La Calidad Total en la Empresa Moderna. Perspectivas [en línea]. 2005, 8(2), 67-81[fecha de Consulta 24 de agosto de 2019]. ISSN: 1994-3733.

Recuperado el 12/05/2019 de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

López Rupérez, Francisco, La Gestión de la Calidad en Educación. Editorial La Muralla. S.A, 1997 Madrid.

Mihi Ramírez, A. (2008). Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas Universidad & Empresa, vol. 7, núm. 14, enero-junio, 2008, pp. 163-177. Universidad del Rosario Bogota, Colombia.

Recuperado 08/09/2019 de:

<http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217494009.pdf>

Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación Superior. (2018). Evaluación Institucional 2016-2017. Imprenta Nacional de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

Recuperado el 10/09/2019 de:

<https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/910-mejoramiento-de-la-calidad-de-educacion-superior/6409-resultados-de-la-evaluacion-institucional-2016-2017>

Ministerio de Educación. (s.f.). Historia y Reforma de la Educación Superior en El Salvador. El Salvador: Ministerio de Educación.

Recuperado el 10/09/2019 de:

[https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/mas\\_ed\\_superior.pdf](https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/mas_ed_superior.pdf)

Ministerio de Educación. (1995). Ley de Educación Superior con reformas incluidas 2011. Diario Oficial. San Salvador, El Salvador.

Recuperado el 10/09/2019 de:

<https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/698-marco-legal-y-normativa/4812-ley-de-educacion-superior-reformas-incluidas>

Ministerio de Educación, Comisión de Acreditación de la Calidad Académica. (2002). Manual de Acreditación de Instituciones de Educación Superior de El Salvador.

Recuperado el 10/09/2019 de:

<https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/910-mejoramiento-de-la-calidad-de-educacion-superior/5411-manual-de-acreditacion-0>

Ministerio de Educación (MINED), Dirección Nacional de Educación Superior. (Julio 2018). Evaluación Institucional 2016-2017. San Salvador, El Salvador: MINED.

MinEducación. (1992). Ley de Educación Superior. Modificación Ley 1740 de diciembre 23 de 2014. DIARIO OFICIAL. AÑO CL. N. 49374. 23, DICIEMBRE, 2014. PÁG. 76. Bogotá, Colombia.

Recuperado el 10/09/2019 de:

<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-350383.html>

Mineduc. (2006). Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Santiago, Chile.

Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=255323>

Nicoletti, J, (2008). Adecuación y Aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000:2000 en el Campo Educativo. Horizontes Educativos, vol. 13, núm. 2, 2008, pp. 75-86. Universidad del Bío Bío. Chillán, Chile. Recuperado el 10/09/2019 de:

<http://www.redalyc.org/pdf/979/97912401005.pdf>

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka Traducción; Martín Hernández Kocka . (1995). La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press, Inc.

Recuperado el 18/08/2019 de

[https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod\\_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi\\_cap%203.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf)

Orantes, Blanca Ruth. (2007). Diagnóstico de las universidades privadas y su contribución al desarrollo de El Salvador. El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador. Recuperado el 11/08/2019 de:

[https://www.utec.edu.sv/vips/uploads/investigaciones/diagnostico\\_universidades\\_privadas.pdf](https://www.utec.edu.sv/vips/uploads/investigaciones/diagnostico_universidades_privadas.pdf)

Peluffo, Martha Beatriz y Catalán Contreras, Edith. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 11/08/2019.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1)

Pérez Portillo, Willy. (2016). Tesis de Maestría “Acreditación de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior, Caso El Salvador”. San Salvador, El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.

Recuperado el 11/08/2019 de:

<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000889.pdf>

Real Academia Española. (2020). Calidad. 13/05/2020, de Real Academia Española

Sitio web: <https://dle.rae.es/calidad>

Ríos Delgado, Teresa J. (diciembre 2012). La gestión del conocimiento y la educación superior universitaria. Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol. 15, Nº 30, 43-48. Recuperado el 08/09/2019 de

<https://pdfs.semanticscholar.org/a93b/5fe130c9d376d752c1bf8b4ac305eb8af4bd.pdf>

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2016). S267 Evaluación de Diseño Fortalecimiento de la Calidad Educativa. Ciudad de México, México. Recuperado el 12/05/2019 de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/131943/S267\\_Evaluacion\\_de\\_Disen\\_o\\_MOCyR\\_Informe\\_Final.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/131943/S267_Evaluacion_de_Disen_o_MOCyR_Informe_Final.pdf)

UNESCO (2007), Educación de Calidad para Todos: Un asunto de Derechos Humanos. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe UNESCO Santiago. Santiago, Chile. Recuperado el 12/05/2019 de:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150272>

Senge, Peter. (2012). La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica.

Vera Muñoz, Gerardo. (2006). La generación de conocimiento organizacional como factor clave en el desarrollo de la capacidad de innovación: el caso de una empresa textil poblana. 12/05/2019, de Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología e Innovación CTS+ I Sitio web:

<https://www.oei.es/historico/memoriasctsi/mesa12/m12p29.pdf>

## Anexos

### Anexo 1 Guía de análisis de contenido de documentos institucionales



Con base a la siguiente guía se procederá a la lectura de los instrumentos de gestión programática: Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Planes de Trabajo por Facultad (PATF), con lo cual, se construirá la red de significados

#### 1. Ficha técnica

Nombre del documento:	
Fecha de publicación:	
Periodo de vigencia:	
Personal que participó en su diseño:	
Personal que participó en su validación:	

#### 2. Categorías de análisis

Se identifican las dos categorías y variables del estudio, con las cuales se irá analizando cada documento e identificando subcategorías, palabras clave. Por ejemplo:

##### Gestión del conocimiento

Diagnóstico	
Desafíos	
Misión	
Aprendizajes de la organización	
Visión	
Valores	
Jerarquías	

##### Calidad

Autoevaluación	
Participación	

## Anexo 2 Encuesta a coordinaciones y personal docente de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”



### Encuesta Coordinaciones y Docentes de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”

Este cuestionario se enmarca en la investigación que se realiza para sustentar empíricamente la tesis “La gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica como herramienta para alcanzar la calidad educativa”.

Por lo que, le solicitamos su valiosa colaboración y tiempo para completarlo.

Indicaciones

- a) Lea detenidamente cada enunciado.
- b) Conteste de acuerdo a su conocimiento y experiencia previa.
- c) Las respuestas a cada pregunta serán usadas con fines académicos y procesadas de modo confidencial, por tanto, no es necesario que escriba su nombre.

A continuación, se le comparte el cuestionario que podrá llenarlo, según cada indicación que encuentre antes de cada aspecto explorado.

•Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico \_\_\_\_\_

#### I. GENERALIDADES

1.1. Marque su rango de edad \*

- Entre 20 a 30 años
- Entre 31 a 40 años
- Entre 41 a 50 años
- Entre 51 a 60 años
- Entre 61 a 70 años

1.2. Marque su sexo \*

- Mujer
- Hombre

1.3. ¿Qué cargo que ostenta en la Universidad Pedagógica de El Salvador? \*

- Coordinador de Carrera
- Docente de planta
- Docente hora clase

1.4. Marque el tiempo aproximado de ostentar su cargo en la Universidad Pedagógica \*

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- Más de 16 años

1.5. Marque el tiempo aproximado de laborar en la Universidad Pedagógica \*

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- Más de 16 años

1.6. En qué Facultad se encuentra colaborando

- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Ciencias Jurídicas
- Facultad de Educación
- Facultad de Ingeniería

## II. CONOCIMIENTOS

2.1.1. Estructura organizativa ¿Conoce el organigrama de la Universidad? \*

- Si
- No

Si la respuesta a la anterior pregunta es "SI", al ser usted coordinador o docente ¿en qué nivel jerárquico se encuentra usted? \*

- Asamblea general de miembros fundadores
- Junta directiva
- Secretaría ejecutiva
- Vicerrectoría académica
- Vicerrectoría administrativa
- A cargo de Personal docente de la carrera
- Docente tiempo completo
- Docente hora clase

2.1.2. Cuáles de los siguientes instrumentos aplican para verificar el avance entre lo planificado y lo ejecutado (puede marcar más de una opción) \*

- Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Plan Operativo Institucional
- Planes de trabajo por secretaría y vicerrectorías
- Sistema de monitoreo y evaluación por resultados
- Documento de resultados de la evaluación del MINED

2.1.3. De tener conocimiento de los procesos de supervisión y seguimiento de procesos en la universidad, ¿Cada cuánto se reúnen las autoridades de la Universidad para la revisión colegiada de los avances de la Planificación Institucional? \*

- Una vez al año
- Cada 3 meses
- Dos veces por ciclo
- Una vez por ciclo
- Más de tres veces por ciclo
- No tengo conocimiento



2.1.4. De acuerdo con su ubicación en el nivel jerárquico dentro de la universidad y el área en la que trabaja, usted: (Puede marcar más de una opción) \*

- Participa en la toma de decisiones estratégicas de la Universidad
- Proporciono información para la toma de decisiones estratégicas en la Universidad
- Ejecuto las estrategias y planes de acción para la mejora de procesos en la Universidad
- Comunico las estrategias, planes de mejora, y las decisiones a los mandos medios para su aplicación
- Recibo la información sobre estrategias, planes de mejora y decisiones enfocadas a la mejora de procesos de la Universidad para aplicarlas en el área en que trabajo
- Otro: \_\_\_\_\_

2.1.5. ¿Por qué medio la comunidad universitaria y el personal docente se entera de los avances de resultados de lo planificado y ejecutado? (Puede marcar varias) \*

- Correo electrónico dirigido a las diferentes escuelas y departamentos
- Documento/ informe (impreso o digital) divulgado a la comunidad educativa
- Revista institucional impresa
- Web institucional
- En reuniones informativas

2.1.6. ¿El conocimiento acumulado de la Universidad Pedagógica ha sido inventariado, procesado y difundido? \*

- Si
- No

2.1.6.1. Hasta qué niveles se ha difundido el conocimiento: (puede marcar más de una opción) \*

- Junta Directiva
- Secretarías
- Personal de servicios generales
- Docentes
- Estudiantes

2.1.7. ¿Tiene conocimiento de que se aplique un modelo de calidad en la Universidad? \*

- Si
- No

2.1.7.1. Si su respuesta fue "sí", ¿cuál modelo se aplica? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

2.1.8. ¿Conoce la misión y la visión de la Universidad? \*

Sí

No

2.1.9. ¿Conoce los criterios de calidad que la Universidad utiliza para medirla?

Sí

No

2.1.9.1. Mencione dos criterios de calidad que maneja la universidad \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### III. ACTITUDES

3.1. Sobre el tipo de gestión del conocimiento que se aplica en la realidad y la calidad educativa. Le solicitamos que lea cada afirmación, seleccione y marque la opción que más se acerca a su perspectiva. \*

5 (Totalmente de acuerdo)    4 (De acuerdo)    3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)    2 (En desacuerdo)    1 (totalmente en desacuerdo)

3.1.1. Se debe mantener una comunicación constante con los otros departamentos de la universidad

3.1.2.

Considero que no es necesario saber qué sienten y piensan los estudiantes y docentes, porque basta con la información procesada que proveen los mandos superiores sobre los lineamientos de trabajo a seguir y decisiones en los procesos de mejora

3.1.3. Creo que los datos son sólo números, y es mejor tomar decisiones por la experiencia antes que por los datos

#### IV. PRÁCTICAS

4.1. Marque su respuesta a la siguiente pregunta: ¿Su trabajo necesita de la comunicación con otros departamentos de la Universidad? \*

- Sí
- No

4.2. Escriba el nombre de 1 a 3 áreas con las que necesita comunicarse con mayor frecuencia: \*

Tu respuesta

4.3. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le conceden a la comunicación para la realización de su propio trabajo? Marque una respuesta. \*

- Alta
- Media
- Baja

4.4. Marque con su respuesta la pregunta, ¿cuál o cuáles de los siguientes medios utiliza usted para comunicar las orientaciones de trabajo o la información que necesita ser difundida? (puede marcar más de una respuesta) \*

- Correo electrónico
- Memorándum impresos
- Reuniones
- En pasillos
- Anuncio en la web institucional

4.5. De acuerdo con el medio que más utiliza, qué tipo de información comparte: (puede marcar más de una opción) \*

- 4.5.1.1. Solicitud de reuniones para toma de decisiones
- 4.5.1.2. Citatorios a reuniones para toma de decisiones
- 4.5.1.3. Citatorios a reuniones para información de decisiones
- 4.5.1.4. Información de decisiones tomadas en otros departamentos
- Otro: \_\_\_\_\_

4.6. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto necesita comunicar información a personal subalterno, equipos a cargo y/o jefaturas inmediatas? \*

- 4.6.1.1. De forma diaria
- 4.6.1.2. Una vez por semana
- 4.6.1.3. Dos o tres veces por semana
- 4.6.1.4. Cada quince días
- 4.6.1.5. Una vez al mes

4.7. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto recibe información de parte de su jefatura o mando superior inmediato? \*

- 4.7.1.1. De forma diaria
- 4.7.1.2. Una vez por semana
- 4.7.1.3. Dos o tres veces por semana
- 4.7.1.4. Cada quince días
- 4.7.1.5. Una vez al mes

4.8. Marque con una "X" la respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente con la comunicación laboral que se desarrolla en la Universidad? \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente

4.9. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente con la comunicación laboral que se desarrolla en la Universidad? \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente

¡Muchas gracias por su colaboración!

Envíame una copia de mis respuestas.

Atrás

Enviar

**Anexo 3** Encuesta a estudiantes de la Universidad Pedagógica de El Salvador  
“Doctor Luis Alonso Aparicio”



## Encuesta Estudiantes de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”

Este cuestionario se enmarca en la investigación que se realiza para sustentar empíricamente la tesis “La gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica como herramienta para alcanzar la calidad educativa”.

Por lo que, le solicitamos su valiosa colaboración y tiempo para completarlo.

Indicaciones

- a) Lea detenidamente cada enunciado.
- b) Conteste de acuerdo a su conocimiento y experiencia previa.
- c) Las respuestas a cada pregunta serán usadas con fines académicos y procesadas de modo confidencial, por tanto, no es necesario que escriba su nombre.

A continuación, se le comparte el cuestionario que podrá llenarlo, según cada indicación que encuentre antes de cada aspecto explorado.

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico \_\_\_\_\_

[Siguiente](#)

## I. GENERALIDADES

1.1. Marque su rango de edad \*

- Entre 17 y 19 años
- Entre 20 a 30 años
- Entre 31 a 40 años
- Entre 41 a 50 años
- Entre 51 a 60 años

1.2. Marque su sexo \*

- Mujer
- Hombre

1.3. ¿En qué facultad se encuentra inscrito en la Universidad Pedagógica de El Salvador? \*

- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Ciencias Jurídicas
- Facultad de Educación
- Facultad de Ingeniería

1.3.1 ¿En qué carrera se encuentra inscrito en la Universidad?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

1.4. Marque con una "X" el tiempo que lleva estudiando su carrera en la Universidad \*

- Un ciclo
- 2 ciclos
- 2 años
- 3 a 4 años
- 5 o más años

## II. CONOCIMIENTOS

2.1. Marque su respuesta a la siguiente pregunta: ¿Conoce el organigrama de la Universidad Pedagógica? \*

- Si
- No

2.2. ¿Con qué niveles de la jerarquía de la Universidad cuenta usted para poder comunicarse/obtener información? (Puede marcar más de una opción) \*

- Asamblea general de miembros fundadores
- Junta directiva
- Secretaría ejecutiva
- Vicerrectoría académica
- Vicerrectoría administrativa
- Dirección de Administración académica (registro académico, unidad nuevo ingreso, etc.)
- Comité Técnico de su Carrera
- Personal Docente
- Equipo de servicios generales
- Asamblea estudiantil

2.3. ¿Para usted qué es calidad? \*

Tu respuesta

---



2.3.1. Para usted qué aspectos o elementos definen la calidad educativa de una institución. Enliste los que para usted son los tres aspectos clave: \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

2.3.2. ¿Tiene conocimiento de que se aplique un modelo de calidad en la Universidad Pedagógica? \*

- Si  
 No

2.3.3. Si su respuesta fue "sí", ¿cuál modelo se aplica? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

2.3.4. ¿Conoce los criterios de calidad que la Universidad utiliza para medirla? \*

- Si  
 No

2.3.4.1. Si conoce los criterios de calidad de la Universidad, mencione dos criterios de calidad que maneja la universidad

Tu respuesta \_\_\_\_\_

2.4. Marque su respuesta a la siguiente pregunta: ¿Conoce la misión y la visión de la Universidad? \*

- Sí  
 No

2.4.1. Si, su respuesta es "Sí", escriba una palabra de cada una (una de la misión y una de la visión):

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### III. ACTITUDES

3.1. Sobre el tipo de gestión del conocimiento que se aplica en la realidad y la calidad educativa. Le solicitamos que lea cada afirmación, seleccione y marque la opción que más se acerca a su perspectiva. \*

	5 (Totalmente de acuerdo)	4 (De acuerdo)	3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	1 (otalmente en desacuerdo)
3.1.1. Se debe mantener una comunicación constante entre los departamentos de la universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2. La institución debe mantener una comunicación constante con los estudiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3. Considero importante el participar en encuestas de la Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4. Participo de forma activa en los procesos de evaluación docente porque considero que la información que proporciono es importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.5. Considero que no es necesario que la universidad sepa qué sienten y piensan los estudiantes y docentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.6. Creo que los datos son sólo números, y es mejor que la institución tome decisiones por la experiencia antes que por los datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. PRÁCTICAS

4.1. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Durante su tiempo de estudiante ha necesitado comunicarse con otros departamentos de la Universidad? \*

- Si
- No

4.2. Escriba el nombre de 1 a 3 áreas con las que necesita comunicarse con mayor frecuencia: \*

Tu respuesta

4.3. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le otorgan los estudiantes a la evaluación docente? Marque su respuesta. \*

- Alta
- Media
- Baja

4.4. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le otorga la Universidad a los resultados de la evaluación docente? Marque su respuesta. \*

- Alta
- Media
- Baja

4.5. Según su experiencia, ¿cuál es la importancia que le conceden a la comunicación de resultados, procesos y eventos a desarrollarse en la universidad para la realización de su vida estudiantil? Marque su respuesta. \*

- Alta
- Media
- Baja

4.6. Marque su respuesta a la pregunta, ¿en cuál o cuáles de los siguientes medios ha recibido usted información sobre orientaciones de trabajo dentro de la universidad, resultados de procesos universitarios o la información que necesita ser difundida en la Universidad? \*

- Correo electrónico
- Memorándum impresos en carteleras en pasillos
- Reuniones generales de escuela
- Redes sociales de la Universidad
- Anuncio en la web institucional
- Otro: \_\_\_\_\_

4.7. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto necesita usted comunicarse o solicitar información a personal de la Universidad? \*

- 4.7.1.1. De forma diaria
- 4.7.1.2. Una vez por semana
- 4.7.1.3. Dos o tres veces por semana
- 4.7.1.4. Cada quince días
- 4.7.1.5. Una vez al mes

4.8. Marque con una "X" la respuesta a la pregunta: ¿Cada cuánto recibe información de parte de la Universidad en los diferentes medios disponibles? \*

- 4.8.1.1. De forma diaria
- 4.8.1.2. Una vez por semana
- 4.8.1.3. Dos o tres veces por semana
- 4.8.1.4. Cada quince días
- 4.8.1.5. Una vez al mes
- 4.8.1.6. Me entero por terceras personas
- Otro: \_\_\_\_\_

4.9. Marque su respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente con el proceso de comunicación que se desarrolla en la Universidad? \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente

¡Muchas gracias por su colaboración!

Enviame una copia de mis respuestas.

[Atrás](#)

[Enviar](#)

## **Anexo 4** Entrevista a la jefatura del Departamento de Calidad de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”



### **Entrevista a jefatura del Departamento de Gestión de la Calidad de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Doctor Luis Alonso Aparicio”**

#### **Presentación**

Este cuestionario se enmarca en la investigación que se realiza para sustentar empíricamente la tesis “La gestión del conocimiento en la Universidad Pedagógica como herramienta para alcanzar la calidad educativa”. Por lo que, le solicitamos su valiosa colaboración y tiempo para completarlo.

Indicaciones:

- a) Se leerán las preguntas.
- b) Conteste de acuerdo a su conocimiento y experiencia previa.
- c) Las respuestas a cada pregunta serán usadas con fines académicos y procesadas de modo confidencial, por tanto, no es necesario que escriba su nombre.

#### **I. Modelo de gestión del conocimiento y la calidad educativa**

1.1.1. Tres criterios (que considera son los más importantes) para medir la calidad en la institución.

1.1.2. ¿Cuál es el modelo de calidad utilizado por la Universidad?

1.1.3. Como departamento, cuáles son los objetivos que tienen respecto a la calidad de la Institución a corto y mediano plazo (tomando en cuenta que hace poco se realizó el autoestudio y se solventaron las observaciones del MINED):

1.1.4. Desde su trabajo en el departamento, cómo considera que la gestión del conocimiento le ha ayudado para alcanzar objetivos de calidad.

1.1.5. Cuáles de los siguientes instrumentos aplican para verificar el avance entre lo planificado y lo ejecutado: Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional, Sistema de monitoreo y evaluación por resultados.