



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**Mejora continua en las organizaciones a partir de la
satisfacción de los *Stakeholders* internos. Caso Universidad
Técnica de Cotopaxi**

Trabajo de titución previo a la obtención del título de Magíster en Administración
de Empresas.

Autora:
Erazo Calvopiña Rina Monserrat
Tutor:
Vizcaíno Figueroa Juan José Ph.D.

LATACUNGA –ECUADOR
2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los *Stakeholders* internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi”, presentado por Erazo Calvopiña Rina Monserrat, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Agosto del 2020

.....
Juan José Vizcaíno Figueroa Ph.D.
C.C.: 1712638079

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los *Stakeholders* internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que la estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2020

Roberto Carlos Herrera Albarracín, MSc.
C.C.: 0502310253
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Nancy Fabiola Moreano Terán, Mg.
C.C.: 0503352122
LECTOR 2

Edison Patricio Bedón Salazar, MSc.
C.C.: 0502253271
LECTOR 3

DEDICATORIA

El presente Trabajo Investigativo es dedicado a la vida, a dios padre y a mi madre naturaleza por haberme dado la energía positiva, la bendición, la sabiduría y la fortaleza.

A mi amado esposo Víctor Hugo, por su apoyo y su amor incondicional en mi vida y por ser parte importante en el logro de mis metas personales, profesionales y laborales.

A mi hermano Álvaro Stalyn, porque sus palabras de aliento son muy importantes en mi vida y por su alegría que me transmite en mis triunfos.

A mi hermano Italo, por su apoyo e interés en mis triunfos.

A toda mi Familia por su apoyo incondicional durante el transcurso de este proceso de Maestría.

Además, dedico este trabajo a nuestros seres especiales Bruno y Mafalda por su cariño y su acompañamiento incondicional en las largas noches de trabajo y estudio.

Rina Monserrat

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Dirección de Posgrados porque en este proceso de Maestría, recibí el conocimiento por cada uno de los docentes.

A los Coordinadores de la Maestría en Administración de Empresas, por su interés y trabajo diario para entregarnos un proceso de formación de calidad.

A la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por el apoyo brindado en realizar este Trabajo Investigativo.

Al Eco. Juan José Vizcaíno Figueroa Ph.D., tutor científico de este trabajo de titulación, por la entrega de sus valiosos conocimientos, apoyo académico, enseñanza y su don de gente en la dirección del mismo.

Finalmente, a mis compañeros y compañeras por haber hecho de esta etapa de mi vida una grata convivencia y una experiencia inolvidable.

Rina Monserrat

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2020

.....
Rina Monserrat Erazo Calvopiña, Ing.
C.C.: 0502649660

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, Agosto del 2020

.....
Rina Monserrat Erazo Calvopiña, Ing.
C.C.: 0502649660

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los *Stakeholders* internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, Agosto, 14 del 2020

.....
Roberto Carlos Herrera Albarracín, MSc.
C.C.: 0502310253

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los Stakeholders internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi

Autora:

Erazo Calvopiña Rina Monserrat

Tutor:

Vizcaíno Figueroa Juan José Ph.D.

RESUMEN

La presente investigación tiene como base el estudio de la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi como factor determinante para la mejora continua de su calidad. En la aplicación del método científico, se identificó el problema de investigación, la metodología, los resultados, una propuesta para la mejora continua y el proceso de validación de expertos y usuarios a la propuesta planteada. El capítulo uno responde al primer objetivo, el mismo se basó en una revisión bibliográfica sobre la temática. El capítulo dos responde al segundo objetivo; en el cual, se identificó a la población objetivo que fueron 9953 estudiantes matriculados en el período octubre 2019-abril 2020, luego se calculó la muestra, siendo 622 estudiantes, el tipo de muestreo es no probabilístico estratificado, posteriormente se diseñó el instrumento de investigación (encuesta) considerando 6 aspectos de estudio: Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizacionales y Relaciones Personales; la validación del instrumento fue a través de una prueba piloto, y se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, luego se aplicó la encuesta a los estudiantes de la Sede La Matriz y la Extensión La Maná, posteriormente se tabularon, interpretaron y analizaron los datos con la ayuda del sistema SPSS; con el análisis realizado se elaboró una propuesta para la mejora continua, en la cual, se plantean estrategias para mejorar la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiante), incluyendo las principales actividades, planes, proyectos y los responsables de su ejecución. El Capítulo tres responde al tercer objetivo que es la validación de expertos y usuarios a la propuesta realizada.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción; *Stakeholders*; Estudiantes; Mejora Continua; Instituciones de Educación Superior.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: Continuous improvement in organizations based on the satisfaction of internal stakeholders. Cotopaxi Technical University Case.

Author:

Erazo Calvopiña Rina Monserrat

Tutor:

Vizcaíno Figueroa Juan José Ph.D.

ABSTRACT

The present research is based on the study of the satisfaction of the internal stakeholders (students) of the Technical University of Cotopaxi as a determining factor for the continuous improvement of its quality. In the application of the scientific method, the research problem, the methodology, the results, a proposal for continuous improvement, and the process of validation of experts and users to the proposed proposal were identified. Chapter one responds to the first objective, it was based on a bibliographic review on the subject. Chapter two responds to the second objective; in which, the target population was identified, which were 9953 students enrolled in the period October 2019-April 2020, then the sample was calculated, being 622 students, the type of sampling is non-probabilistic stratified, later the research instrument was designed (survey) considering 6 aspects of study: Academic Management, Teachers, Facilities and Infrastructure, University Services, Organizational Aspects and Personal Relations; the validation of the instrument was through a pilot test, and the Cronbach's alpha coefficient was applied, then the survey was applied to the students from the central headquarters and the La Maná Extension, later the data were tabulated, interpreted and analyzed with help from the SPSS system; with the analysis carried out, a proposal for continuous improvement was prepared, in which strategies are proposed to improve the satisfaction of internal stakeholders (student), including the main activities, planes, projects and those responsible for their execution. Chapter three responds to the third objective, which is the validation of experts and users of the proposal made.

KEY WORDS: Satisfaction; *Stakeholders*; Students; Continuous improvement; Higher Education Institutions.

Yo, Myrian Verónica Chiluisa Taipe con cédula de identidad número: 0502655061, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-07-769565; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los *Stakeholders* internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi” de: Rina Monserrat Erazo Calvopiña, aspirante a Magister en Administración de Empresas.

.....
Lic. Myrian Verónica Chiluisa Taipe
C.C.:0502655061

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1.1 Antecedentes Investigativos.....	6
1.2 Fundamentación Epistemológica.....	8
1.3 Fundamentación del estado del arte.....	9
1.4 Conclusiones Capítulo I.....	29
CAPÍTULO II.....	30
2. PROPUESTA.....	30
2.1 Título de la propuesta.....	30
2.2 Objetivos.....	30
2.3 Justificación.....	30
2.4 Desarrollo de la propuesta.....	45
2.4.1 Elementos que conforman la propuesta.....	45
2.4.2 Explicación de la propuesta.....	47

2.4.3 Premisas para su implementación	53
2.5 Conclusiones Capítulo II	57
CAPÍTULO III	58
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	58
3.1 Evaluación de expertos	58
3.2 Evaluación de usuarios	63
3.3 Evaluación de resultados	69
3.4 Resultados esperados de la propuesta	70
3.5 Conclusiones Capítulo III.....	71
Conclusiones Generales	72
Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas	74
Anexos.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos	4
Tabla 2: Etapas del problema de Investigación	4
Tabla 3: Pilares de implantación de la mejora continua	27
Tabla 4: Datos estratificados para aplicación de las encuestas	32
Tabla 5: Resultados análisis fiabilidad del instrumento.....	33
Tabla 6: Promedio general de satisfacción e insatisfacción por cada Aspecto	35
Tabla 7: Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Gestión Académica.....	37
Tabla 8: Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Profesores	39
Tabla 9: Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Instalaciones e Infraestructura	40
Tabla 10: Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Servicios Universitarios.....	41
Tabla 11: Satisfacción e insatisfacción, Aspectos Organizacionales.....	43
Tabla 12: Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Relaciones Personales	44
Tabla 13: Resumen de factores con niveles de insatisfacción más altos	44
Tabla 14: Matriz de Estrategias para la mejora continua.....	48
Tabla 15: Cronograma tentativo de implementación de la propuesta.....	54
Tabla 16: Resultados esperados de la Propuesta.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estadística sobre deserción universitaria en América Latina (2018)	2
Figura 2: Clasificación de Stakeholders según Freeman, 1984	10
Figura 3: Clasificación actualizada de Stakeholders según Freeman, 2003	10
Figura 4: Escala de tipo Likert del instrumento de investigación.....	31
Figura 5: Estudiantes insatisfechos, Aspecto Gestión Académica	36
Figura 6: Estudiantes Insatisfechos, Aspecto Profesores.....	38
Figura 7: Estudiantes Insatisfechos, Aspecto Instalaciones e Infraestructura	39
Figura 8: Estudiantes Insatisfechos, Aspecto Servicios Universitarios	41
Figura 9: Satisfacción e insatisfacción, Aspectos Organizacionales	42
Figura 10: Estudiantes insatisfechos, Aspecto Relaciones Personales	43
Figura 11: Ejes y objetivos estratégicos institucionales	47
Figura 12: Modelo para la implementación de la propuesta.....	53

INTRODUCCIÓN

Este estudio responde a la línea de investigación: “Gestión de la calidad y seguridad laboral” y la sublínea: “Gestión de la calidad”, según el artículo 21 del Reglamento del Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Además, se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, con los lineamientos territoriales para cohesión territorial con sustentabilidad ambiental y gestión de riesgos, literal d) Impulso a la productividad y la competitividad sistémica a partir del potenciamiento de los roles y funcionalidades del territorio, sublineamiento d14) Fomentar el desarrollo de territorios innovadores y ciudades creativas e inteligentes, generando redes de conocimiento y vinculando la **educación superior** con las necesidades sociales y productivas.

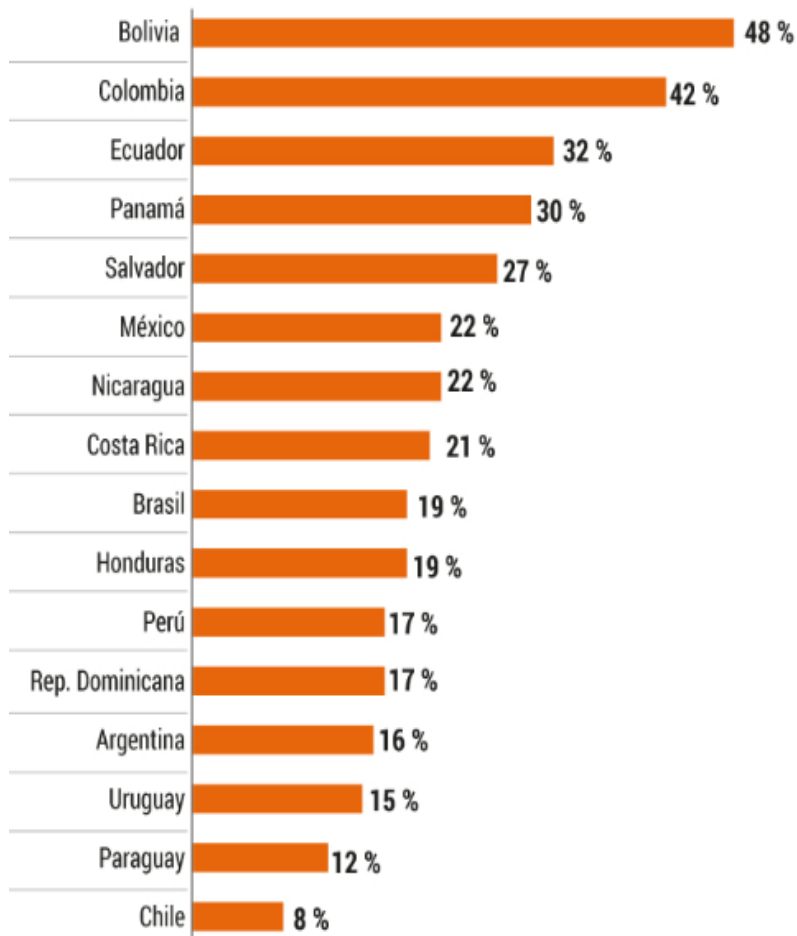
La presente investigación se centra en estudiar la satisfacción de los *Stakeholders* internos de la Universidad Técnica de Cotopaxi como factor determinante para la mejora continua. Un primer paso es la identificación de los *Stakeholders*, partes interesadas o grupos de interés, los cuales son la razón de ser de las organizaciones porque de una u otra forma ejercen influencia en la toma de decisiones estratégicas.

La importancia de los estudiantes para la universidad como principal grupo de interés interno, se identifica a nivel global, Suárez (2013) afirma que “los estudiantes no son su razón de ser, sino los protagonistas fundamentales en el proceso de construcción de la institución misma y de sus procesos, así como del propio país” (p.1). Por ello, la gestión para la mejora continua de la calidad de la educación universitaria se podría relacionar con los factores que influyen en su permanencia.

En América Latina, según estudios del Banco Mundial realizados en 2018, el 42% de estudiantes universitarios desertan de sus carreras profesionales. Ecuador se encuentra en el tercer lugar con un 32% de deserción universitaria (Ver Figura 1).

Figura 1

Estadística sobre deserción universitaria en América Latina (2018)



Frente a este fenómeno muchas instituciones de educación superior han realizado estudios sobre los factores de la deserción universitaria (insatisfacción de los *Stakeholders* internos –estudiantes-) y han buscado diferentes estrategias para la retención estudiantil en sus instituciones; por ejemplo, la Universidad Autónoma de Tamaulipas-México que se ha mantenido en el camino hacia una educación de calidad, estudió los factores asociados a la permanencia de los estudiantes de la licenciatura de enfermería en la UAMM-UAT, los resultados según Velázquez y González (2016) muestran que “las asociaciones directas se presentaron en los factores 1) actitud y comportamiento, 2) compromiso, y 3) condiciones socioeconómicas” (p.126).

En Colombia, la Universidad de la Sabana aplica diferentes programas para lograr la retención estudiantil, en una investigación cualitativa sobre los programas

exitosos de retención estudiantil universitaria, sobre las vivencias de los estudiantes se identificaron cuatro categorías: “a) confrontación con la realidad; b) “Se preocupan de uno en todo”: interés, apoyo y fomento de todas las dimensiones que conforman la vida de un estudiante; c) Fortalecimiento académico y social de estudiante y su efecto extendido; d) incertidumbre y temor.” (Pineda y Pedraza, 2010, p.11). En este estudio se identifica el éxito de los programas de retención estudiantil, especialmente en aquellos que posibilitaron transformaciones al interior del individuo y además fortalecieron las posibilidades de integrarse en la universidad en el ámbito académico y social.

Con base en los antecedentes señalados, se planteó como **problema de investigación** que el desconocimiento de los factores que afectan la satisfacción de los *Stakeholders* internos- estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi determina que la institución no oriente sus esfuerzos a satisfacer los requerimientos de este grupo de interés interno para la mejora continua de esta organización.

El **objetivo general** es estudiar la mejora continua a partir de la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi; y, para coadyuvar a su concreción se plantearon cuatro **objetivos específicos**: Fundamentar teóricamente la mejora continua y la satisfacción de los *Stakeholders* internos en las instituciones de educación superior; Determinar los factores que influyen en la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Elaborar una propuesta para la mejora continua con base en los resultados de la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi y; Validar la propuesta mediante los métodos de consulta a expertos y usuarios.

A continuación, se detallan las actividades y medios de verificación de acuerdo a los objetivos propuestos:

Tabla 1
Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Medio de verificación
Estudiar la mejora continua a partir de la satisfacción de los Stakeholders internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	Fundamentar teóricamente la mejora continua y la satisfacción de los <i>Stakeholders</i> internos en las instituciones de educación superior.	Investigación sobre los fundamentos teóricos y conceptos relacionados a la satisfacción de los <i>Stakeholders</i> internos y los sistemas de gestión de la calidad en las instituciones de educación superior.	Capítulo I
		Identificación de las experiencias exitosas aplicadas en otras universidades.	Capítulo I
	Determinar los factores que influyen en la satisfacción de los <i>Stakeholders</i> internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	Construcción y validación de los instrumentos adecuados para la recopilación de información y datos.	Instrumentos de recopilación de información y datos Proceso de validación del Instrumento Capítulo II
		Aplicación de los instrumentos.	Instrumentos aplicados Capítulo II
		Sistematización e interpretación de la información y datos recabados.	Base de datos sistematizados Análisis de los resultados Capítulo II
		Elaborar una propuesta para la mejora continua con base en los resultados de la satisfacción de los <i>Stakeholders</i> internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	Propuesta de estrategias para la mejora continua con base en la satisfacción de los estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi con enfoque a la retención estudiantil.
	Validar la propuesta mediante los métodos de consulta a expertos y usuarios.	Validación de la propuesta para la mejora continua en la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de la técnica entrevista dirigida a expertos y estudiantes.	Guiones de las entrevistas Capítulo II

Las etapas del problema de investigación son las siguientes:

Tabla 2
Etapas del problema de Investigación

Etapas	Descripción
Primera	Delimitación del problema
Segunda	Formulación del problema
Tercera	Propuesta de solución al problema

La **justificación** de la presente investigación se basa en que la Universidad Técnica de Cotopaxi está enfocada a la mejora continua de la educación universitaria a través de procesos de gestión óptimos y exitosos dirigidos a sus *Stakeholders* internos- estudiantes. En ese sentido, la metodología utilizada fue precisa para la obtención de información referente a conocer cuáles son los factores que inciden en su satisfacción respecto a los servicios que le brinda la Universidad en seis aspectos: Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizacionales y Relaciones Personales.

Con base al diagnóstico realizado se elaboró una propuesta de estrategias para incrementar los niveles de satisfacción de los estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incluyendo el mejoramiento de los procesos administrativos y académicos con visión a la mejora continua y a la retención estudiantil.

De esta manera, el **enfoque** investigativo de la presente investigación fue **Mixto-Inductivo** porque en la recopilación de la información y datos se partió de lo particular a lo general y es mixto porque se realizó una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. Además, fue de **tipo longitudinal** porque se compara datos obtenidos en diferentes oportunidades a la misma población, **no experimental** porque no se generó ningún ambiente controlado. El **Método** utilizado fue **Inductivo** porque se analizaron casos particulares, cuyos resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general.

La **población y muestra** fueron establecidas con base en el número de estudiantes matriculados en el período 2019-2020 de todas las carreras de la Universidad Técnica de Cotopaxi. La **técnica** de investigación utilizada fue la **encuesta** y como **instrumento** se empleó un **cuestionario**. Esta investigación se realizó como la primera toma de datos de un estudio longitudinal que la Universidad Técnica de Cotopaxi tiene planificado realizar en los siguientes años. La tabulación de datos y el análisis estadístico se realizó con el programa SPSS.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos

En la fundamentación teórica del presente trabajo se ha establecido como antecedentes investigativos los estudios realizados por diferentes investigadores, entre ellos, se cita a Gaete Ricardo quien realizó una identificación de los *Stakeholders* de las Universidades españolas de Castilla y León y de Andalucía, en el cual se analizan algunos aspectos principales del concepto de *Stakeholders*: sus raíces, principales exponentes, definición, ámbitos de aplicación, efectos en el quehacer de la organización y los resultados obtenidos de la observación y análisis de los sitios web de cada universidad considerada en la muestra, contrastándola con el modelo teórico de tipos de partes interesadas desarrollado; como resultados se observa que en el caso de las universidades de Castilla y León los principales *Stakeholders* son los estudiantes, empleados y gobierno corporativo con una fuerte orientación hacia las partes interesadas internas. En el caso de las universidades andaluzas, existe una mayor variedad de partes interesadas hacia las cuales orientan los contenidos y enlaces de sus sitios Web, agregándose los sindicatos, asociaciones de estudiantes y proveedores, y en menor medida también los socios comerciales (Gaete, 2011, p.5).

Otro antecedente investigativo identificado es el que está realizado por Julio Álvarez, Eva Chaparro y Diana Reyes, es un estudio de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos brindados por instituciones de educación superior del valle de Toluca en México; uno de los aspectos de mayor importancia

al evaluar la calidad organizacional incluye la evaluación de la satisfacción de los usuarios; los estudiantes al ser los principales usuarios de las Universidades, serán quienes mejor puedan evaluar la calidad de los servicios educativos.

En este trabajo investigativo se diseñó y aplicó un instrumento a estudiantes del Valle de Toluca, de universidades públicas y privadas. Con base en una escala Likert los estudiantes calificaron aspectos como Plan de estudios, Habilidad para enseñanza docente, Métodos de enseñanza-evaluación, Nivel de autorrealización del estudiante, Servicios de apoyo, Servicios administrativos, Ambiente propicio e Infraestructura; concluyendo que las variables donde se encuentran mayormente satisfechos son: Habilidad para la enseñanza de los docentes y nivel de autorrealización de estudiantes; en cambio, las variables infraestructura y servicios administrativos obtuvieron niveles de satisfacción inferior (Álvarez, Chaparro y Reyes, 2015).

Además, se identificó el antecedente investigativo realizado por Yaneth Jaramillo que investigó sobre los grupos de interés como una estrategia de implementación de los sistemas de gestión en la Universidad del Valle- Colombia, este trabajo proporciona una perspectiva clara y precisa sobre el direccionamiento de la organización en cualquier sector en crecimiento y desarrollo, a través de la aplicación de diversas herramientas que permitieron la generación de conocimientos y el análisis de los nuevos retos y tendencias de los diferentes mercados.

Durante la identificación de los grupos de interés se logró establecer una secuencia que le permite a las organizaciones adoptar un norte de manera participativa. La identificación de estos grupos se realiza a través de un estudio descriptivo, el cual permiten analizar factores claves tanto internos como externos que son punto de partida para la formulación de estrategias claves generadoras de valor; además, genera la información necesaria para establecer cursos de acción efectiva en las organizaciones, así como también, permite la efectiva toma de decisiones en busca de procesos de mejoramiento, aprovechar las potencialidades propias de cada

empresa, y adaptar su funcionamiento a las exigencias y expectativas de sus grupos de interés. (Jaramillo, 2017, p.2).

1.2 Fundamentación Epistemológica

El análisis de la administración como ciencia tiene referencias epistemológicas y ontológicas. Algunos investigadores, como Peters & Waterman (1984) y Pascale & Athos (1983) indican que la Administración debe ser entendida como un arte; otros como Petersen & Plowman (1961), como una técnica social; otros investigadores como Bunge (2012), la consideran como una tecnología social, y otros más, desde Taylor (1961), Metcalfe (1885) y Gulick (1965) hasta Simon (1996) y Kliksberg (1976), han sugerido que puede ser entendida como un tipo de ciencia social –o al menos algún tipo de ciencia social emergente–. También se dan los casos en que, mientras que algunos autores se han decidido por alguna postura, haciendo parecer tales posturas como estrictamente contrarias, otros han optado por admitir ideas un tanto confusas, según las cuales esta disciplina puede ser varias cosas al mismo tiempo (Bermúdez, 2011, p. 137; Valeriano Ortiz, 2008, p. 8-9). Es desmotivador no tener una postura definida, es decir si la administración es o no una ciencia, (Pineda, 2018.p.113).

Según Pineda (2018) manifiesta que uno de los problemas que le preocupa (o que debería preocupar) a quienes hacen parte de la comunidad académica en Administración tiene que ver con la clarificación de su estatus epistemológico (Cornella Solans, 1998; Flórez, 2011, p. 48; Kliksberg, 1976; Marín-Idárraga, 2012, p. 39-40). Sin embargo, al ser un problema de filosofía aplicada, abordarlo podría requerir un diálogo entre ambas disciplinas –la filosófica y la administrativa–. En el fondo, se apunta a escudriñar los fundamentos epistemológicos del pensamiento y el actuar administrativo, pero también invita a repasar algunas de las nociones más generales como las que se tiene sobre el conocimiento científico, las teorías y otros saberes y actividades humanas, (Pineda, 2018.p.112).

1.3 Fundamentación del estado del arte

En la fundamentación del estado del arte se investiga tres epígrafes: *Stakeholders*, Gestión de la calidad y Mejora continua, los mismos se desarrollan a continuación:

Stakeholders

Una definición concreta de *Stakeholders* es “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa” (Freeman, 1984, p.497).

Lozano, Hax y Prandi (como se citó en Gaete, 2011) menciona que la identificación de los *Stakeholders* de una organización a la hora de gestionar su responsabilidad social adquiere simultáneamente una gran importancia y complejidad, debido a que muchas veces no se tiene claro quiénes son las partes interesadas (Lozano, 1999; Hax, 2006; Prandi, 2007; Setó, 2007) debido a las múltiples formas, características y definiciones que los *Stakeholders* pueden adquirir. Además, es habitual encontrarse con organizaciones que identifican como sus *Stakeholders* solamente a aquellos grupos que se encuentran organizados, como un sindicato por ejemplo, o aquellos grupos con los cuales la organización mantiene algún tipo de relación contractual.

Un sistema *Stakeholders* de relaciones entre la organización y sus partes interesadas con los distintos grupos o actores no sólo interactúan de manera bidireccional con la organización, sino que regularmente interactúan también con las otras partes interesadas en forma de red, con lo que pueden lograr intervenir directamente en el funcionamiento de la organización con mayor fuerza. (Ferrary, 2005, p116).

Como menciona Gaete, (2011) un criterio básico para clasificar a los *Stakeholders* lo ofrece Freeman (2003) al analizar la definición clásica de las partes interesadas acuñada en 1984, (Ver Figura 2).

Figura 2
Clasificación de Stakeholders según Freeman, 1984



Señalando que, respecto de esa definición es posible distinguir la acepción en un sentido amplio del término que incluye: proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobiernos, medios de comunicación, etc. En un sentido más estricto, según Freeman (2003) presenta cinco elementos internos: accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidad, eliminando la competencia. Además, en ese mismo año, presentó seis grupos de interés externos: el gobierno, los ambientalistas, las organizaciones no gubernamentales, los críticos, los medios de comunicación y otros, sin vincular las flechas (Ver Figura 3).

Figura 3
Clasificación actualizada de Stakeholders según Freeman, 2003



Estas figuras diferencian el cambio de perspectiva de los *Stakeholders* y se ubican por cercanía a la organización, como un mapeo de actores de una organización.

Kaler, (2002) define el término *Stakeholder* como a un individuo o grupo que hace parte de una organización o tiene una apuesta o interés en ella. En general, se pueden resumir sus definiciones en dos puntos: una desde el punto de vista de derechos adquiridos y otra desde el punto de vista de influenciadores.

Kaler, (2002) define como tipos de *Stakeholders*, la Unión Europea permite identificar 8 partes interesadas genéricas de una empresa: trabajadores, accionistas, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, ONG y medio ambiente. A su vez, la Unión Europea concentra su mirada de la responsabilidad social que se asocian con la idea de no limitarse simplemente a las obligaciones jurídicas, recomendando ir más allá invirtiendo tanto en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Kaler, (2002) identifica un segundo grupo de tipologías de partes interesadas, donde se clasifica a aquellas que poseen un carácter “extendido”, expresados en cuestiones tales como la identificación de niveles o ámbitos para clasificar a los *Stakeholders* más allá del clásico énfasis interno- externo, o por la inclusión de partes interesadas que son propias y exclusivas de un sector o tipo de organización concreta, más allá del simple carácter genérico.

Las investigaciones realizadas en los últimos años, destacan la propuesta de Post (2002) que analiza la importancia del rol nodal de la organización para la articulación de redes entre sus *Stakeholders*, identificando a las partes interesadas respecto de tres niveles de análisis:

- a. Recursos Básicos: empleados, clientes y usuarios, inversores (accionistas y acreedores).
- b. Estructura de la industria: sindicatos, socios de empresas conjuntas y alianzas, asociados a la cadena de suministros, autoridades reguladoras.

- c. *Ámbito político-social*: organizaciones privadas, comunidades locales y ciudadanos, gobiernos. De esta manera, los *Stakeholders* en cada ámbito propuesto por estos autores realizan una contribución a la generación de riqueza por parte de una organización, no solamente de la perspectiva de la relación entre ésta y cada una de sus parte interesadas, sino que además, respecto de las interrelaciones y redes que se puedan generar entre éstas, teniendo como nodo central a la organización.

Otros criterios susceptibles de utilizar para identificar y especialmente clasificar a los *Stakeholders* (Lozano, 1999; Moneva, 2005; Marín, 2008), proponen dos grandes perspectivas para identificar a las partes interesadas de una organización:

- a. Aquellos grupos de interés internos (Directivos, empleados, accionistas, por ejemplo).
- b. Aquellos de carácter externo. (Clientes, proveedores, administraciones públicas, entidades financieras, medio ambiente, entre otros).

En el ámbito de la satisfacción de las necesidades de los *Stakeholders* en las organizaciones de educación superior, se identifica que la perspectiva de clientes implica el estudio de los *Stakeholders*, pero más allá de eso, necesariamente el impacto que tiene la universidad como organización en la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de su grupo objetivo y de los administradores de la organización. Una perspectiva de calidad en el servicio educativo ha venido desarrollándose a lo largo y ancho del mundo, pero el principal problema es que el concepto de calidad del servicio educativo difiere dependiendo de la latitud y del contexto específico según el cual se enmarca el sistema educativo. Cuando se habla de una orientación al cliente, se hace referencia a cómo una organización fundamenta su existencia en la satisfacción de las necesidades, los deseos y las expectativas de su grupo objetivo. (Duque, 2009, p.28).

La cuestión de fondo que surge es cuál es realmente el grupo objetivo al que debe servir la universidad: ¿Al grupo social al que pertenece en general (ciudad, región,

nación), a los intereses del financiador (público o privado), a los intereses académicos de sus áreas de desempeño (técnicas, humanas, artísticas), a los intereses de los grupos políticos que la gobiernan (internos o externos), a las pautas del mercado frente a las necesidades de las organizaciones empresariales de todo tipo (empresas, ONG, asociaciones, sindicatos, agremiaciones, etc.) o a los intereses de sus miembros? La respuesta no es nada fácil, pero considero que para que la universidad cumpla con su misión fundamental de formar ciudadanos para la consecución de la equidad social, debe servir a todos. (Duque, 2009, p.28).

Reavill (como se citó en Duque, 2009) identifica que para el caso de la universidad se debe incluir de la siguiente manera:

- a. Los estudiantes, como beneficiarios directos del proceso de transformación y como elemento del sistema de interés.
- b. Los empleadores, como beneficiarios indirectos del proceso de transformación. Necesita personal entrenado y está dispuesto a pagar por él. Es el comprador si fuera un producto o el cliente si fuera un servicio y es un elemento del sistema de interés ampliado.
- c. La familia y dependientes del estudiante. Los padres cuando es joven o quienes dependen cuando es maduro. Esto por cuanto ellos contribuyen directa o indirectamente en el costo del proceso y pueden ser beneficiarios a través de la expectativa de un nivel superior del estándar de vida una vez el estudiante se gradúe. También es un elemento del sistema de interés ampliado.
- d. Las universidades y sus empleados. Esto es, la universidad como entidad y sus empleados, que viven de su actividad en ella. La universidad es el propietario del sistema y los empleados son actores dentro del mismo, siendo ambos miembros del sistema de interés.
- e. Los proveedores de bienes y servicios a la universidad. La viabilidad de la universidad es importante para los proveedores, para los que su relación con ella representa su sustento económico. Son beneficiarios en el sistema de interés ampliado.

- f. El sector de educación secundaria. Es el proveedor del recurso que llega a la universidad y una parte del sistema de interés ampliado.
- g. Otras universidades. Presentes en el más grande sistema de interés. Son esencialmente competidores de la universidad. Esto es cada vez más visible en los modelos educativos capitalistas.
- h. El comercio y la industria. Beneficiarios indirectos. No son directos como los empleadores. Hacen parte del sistema de interés ampliado.
- i. La nación. Determina que los estudios en países en desarrollo muestran cómo las naciones que quieren mejorar los estándares de vida de su población adoptan políticas de industrialización, y para lograrlo se da prioridad a la formación universitaria en áreas técnicas y administrativas. Ésta, en el área medioambiental del sistema.
- j. El gobierno. El gobierno puede abolir el sistema universitario y por ende es un propietario y hace parte del medio ambiente del sistema.
- k. Los contribuyentes locales y nacionales. Si la nación es la principal beneficiaria, el principal financiador es quien paga sus impuestos. Este *Stakeholder* también está en el medio ambiente del sistema.
- l. Los cuerpos profesionales. Las asociaciones o entidades profesionales que regulan el ejercicio de una profesión, normalmente tienen interés en el mantenimiento de unos estándares desde las universidades.

Esta forma de ver a los *Stakeholders* de las organizaciones de educación superior permitirá acercarse a los estudios de los modelos de educación y mejora continua en la gestión de la calidad de educación superior. (Duque, 2009, p.28).

Según Duque (2009), en su enfática importancia de los *Stakeholders* en las universidades determina que entender la organización de la universidad y estudiar sus relaciones con sus *Stakeholders* requiere necesariamente entender que una organización como la universidad es especialmente sensible a la red social de contactos externos. Powell y Smith-Doerr (1994) plantean que las acciones sociales, incluidos los hechos económicos, están inmersas en las redes sociales de relaciones, entendidas como un conjunto de elementos vinculados a través de

relaciones sociales entre ellos. Esto necesariamente implica que las acciones económicas están influidas siempre por el contexto social en el cual se encuentran, al punto que las acciones sociales, según la premisa de búsqueda de sostenibilidad, han sido supeditadas a las decisiones económicas.

Brunner (como se citó en Duque, 2009) La preocupación por comparar las universidades privadas y públicas se ha enfocado solo en los resultados de formación y de la relación con la industria, y no en los demás *Stakeholders*. Se les exige a las universidades públicas “competir”, pero no se les da los elementos de flexibilidad para poder hacerlo en igualdad de condiciones. Esto refuerza el planteamiento inicial de la importancia de esa variable de complejidad en el sistema universitario que no ha sido tomada en cuenta: el modelo de gestión que soporta las universidades.

Gestión de la calidad

La gestión de calidad se encuentra inmersa en la administración, para Venegas en el año 2001 (como citó Ovares, 2012), define la administración de la educación como la “ciencia y arte que busca el logro de políticas, objetivos y propósitos educativos mediante el desarrollo de instituciones y programas que fomentan la adquisición de conocimientos, actitudes y valores humanos, sustentados en el currículo institucional, comunitario, regional, nacional y universal” (p. 4).

Con relación a la gestión de la calidad en instituciones de educación superior, Vanhoof y Van Petegem en el año 2007 (como citó Adot, 2015), define como “el conjunto de actividades cuya responsabilidad e iniciativa para llevarlas a cabo recae en la propia institución” (p.7).

En el caso de las instituciones de educación superior la calidad interna dependerá de diferentes elementos. Por un lado, se debe tener en cuenta la concepción que el profesorado, como principal grupo de interés que deberá aplicar el SGIC (Sistema de Gestión Interna de Calidad), tenga de la calidad. Por otro lado, se deberá tener

en cuenta cuáles son las relaciones entre los diferentes departamentos y grupos de interés de la institución y cómo y quién gestiona los principales procesos de la organización. (Adot, 2015, p. 7).

En el caso de las instituciones de educación superior la calidad interna dependerá de diferentes elementos. Por un lado, se debe tener en cuenta la concepción que el profesorado, como principal grupo de interés que deberá aplicar el SGIC, tenga de la calidad. Por otro lado, se deberá tener en cuenta cuáles son las relaciones entre los diferentes departamentos y grupos de interés de la institución y cómo y quién gestiona los principales procesos de la organización. Finalmente, cuáles son los objetivos estratégicos de la institución y cuáles son los requisitos tanto impuestos internamente por la institución como externamente por las demandas de la sociedad, de las agencias de evaluación y normativa legal aplicable que determinan cómo deben ser los estudios ofrecidos y las características de los titulados de la institución (Adot, 2015, p. 7).

Según Adot 2015, identifica como elementos de un SGIC el mapa de procesos que es la representación ordenada de los procesos de una organización según unas determinadas categorías y en el que se muestran las relaciones que existen entre ellos; para la construcción del mapa de procesos es necesario seguir cada uno de los siguientes pasos: (p.17).

- a. Identificación y secuencia de los procesos.
- b. Descripción de cada uno de los procesos.
- c. Identificación de los indicadores y evidencias para el seguimiento y medición de su funcionamiento y alcance de los resultados previstos.
- d. Mecanismos para la mejora de los procesos basados en evidencias e indicadores.

Según Adot 2015, aunque las categorías en las que se clasifican los procesos pueden variar, la clasificación más común es la que se observa a continuación.

- Procesos estratégicos: son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: son aquellos ligados directamente con la prestación del servicio, procesos vinculados a la importación de docencia o desarrollo de la investigación.
- Procesos de apoyo: son los que dan apoyo a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos e infraestructuras, gestión de servicios necesarios directa o indirectamente con la actividad docente, por ejemplo, actualización y mantenimiento de los recursos bibliográficos, gestión y mantenimiento de los laboratorios, aulario, etc.

Según Adot 2015, afirma que para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos, es fundamental identificar qué salidas produce cada proceso y hacia quienes van, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen, así como qué recursos consume el proceso y de dónde proceden. Estas agrupaciones de procesos pueden considerarse macroprocesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos, y así sucesivamente. En función del tamaño de la organización o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos serán diferentes. En el diseño del mapa de procesos se debe tener presente que su principal objetivo es ofrecer una visión global y ordenada de los procesos de la institución (p.19).

La calidad de la educación superior de un país, así como su evaluación y supervisión, son esenciales para su bienestar social y económico y constituyen además un factor determinante de la apreciación del sistema de enseñanza superior a nivel internacional. Se ha vuelto necesario establecer sistemas de garantía de calidad, no sólo para supervisar la calidad de la enseñanza superior impartida dentro del país, sino además para que se imparta educación superior a nivel internacional. En consecuencia, en los dos últimos decenios ha aumentado considerablemente el

número de organismos expertos en garantía de calidad y convalidación de diplomas de enseñanza superior. Sin embargo, los organismos nacionales competentes suelen centrar su labor exclusivamente en la enseñanza de las instituciones nacionales de su propio país. La mayor movilidad transfronteriza de estudiantes, profesores, profesionales, programas y proveedores de educación plantea problemas a los marcos y organismos nacionales existentes de garantía de calidad y convalidación de diplomas, así como a los sistemas de reconocimiento de títulos extranjeros, (Unión de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura [UNESCO], 2006, p.12) entre los cuales cabe mencionar:

- a. La capacidad nacional de garantía de calidad y de convalidación de diplomas no suele abarcar la enseñanza superior transfronteriza. Esto aumenta el riesgo de que los estudiantes sean víctimas de una orientación e información engañosa y de proveedores deshonestos, organismos poco fiables de garantía de calidad y convalidación de títulos y una formación de mala calidad a la que corresponden cualificaciones de validez limitada.
- b. Los sistemas y organismos nacionales de reconocimiento de diplomas pueden tener limitados conocimientos y experiencia en relación con la educación superior transfronteriza.
- c. En algunos casos, el problema se complica debido a proveedores extranjeros de educación superior que otorgan diplomas cuya calidad no es comparable con la de los que ofrecen en su país de origen.
- d. La creciente necesidad de obtener el reconocimiento nacional de los diplomas extranjeros ha planteado problemas a los organismos nacionales de convalidación.
- e. Esto, a su vez, ocasiona problemas jurídicos y administrativos a las personas interesadas.
- f. Las profesiones dependen de diplomas fiables y de buena calidad. Es esencial que los usuarios de servicios profesionales, comprendidos los empleadores, confíen plenamente en las competencias de los profesionales calificados. La creciente posibilidad de obtener diplomas de baja calidad

podría perjudicar a las propias profesiones y, a la larga, socavar la confianza en los diplomas profesionales. (UNESCO, 2006, p.9).

Según Kettunen, (2014) las instituciones de educación superior tienen que responder a las necesidades de sus diversos interesados. La importancia de las partes interesadas externas aumenta cuando disminuye la financiación pública de las instituciones de educación superior. Las instituciones deben buscar financiamiento externo de varias fuentes de financiamiento nacionales e internacionales y colaborar así más con actores externos; en tales casos, se vuelven responsables ante un número mayor de las partes interesadas. El aseguramiento de la calidad es un desafío porque los grupos de auditorías de aseguramiento de la calidad e institucionales, las acreditaciones evalúan las relaciones con las partes interesadas y el servicio a la sociedad. Por lo tanto, la garantía de calidad en el sistema debe incluir una descripción de las relaciones con las partes interesadas. En muchos casos, el papel de las partes interesadas es detallado en las descripciones de procesos y revisiones de responsabilidad corporativa y se mide por indicadores (p.34).

En relación a calidad de la educación superior, Kettunen (2014) explica que el Consejo de Evaluación de la Educación Superior de Finlandia es una agencia de garantía de calidad que reconoce la importancia de las partes interesadas en sus auditorías de calidad. El propósito del sistema de garantía de calidad es asegurar que se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y otros objetivos de la institución. Los grupos de auditoría deben entrevistar a representantes de la gerencia, docentes y otro personal, estudiantes y partes interesadas externas durante las visitas de auditoría. Por lo tanto, el sistema de garantía de calidad debe describir las relaciones con las partes interesadas en los procesos de investigación y desarrollo, servicios de apoyo y educación; las instituciones de educación superior generalmente tienen la obligación de establecer un sistema de garantía de calidad revisado por actores externos o auditorías de calidad que reflejan la capacidad de respuesta de la institución en la sociedad (p.34).

De Wit y Verhoeven encontraron evidencia de que las universidades holandesas están legalmente obligadas a adoptar puntos de vista externos tener en cuenta y tener contactos más formales con partes interesadas externas que las universidades. Las universidades siguieron siendo organizaciones más autónomas que generalmente toman sus propias decisiones basadas en contactos informales, pero incluso se han convertido en una estructura más orientada al mercado y orientada a las partes interesadas. Por otro lado, también hay evidencia de otros países de que las relaciones con las partes interesadas pueden desarrollarse para aumentar la influencia de las empresas en las instituciones de educación superior (p.19).

Según Lyytinen A., Kohtamäki V., Pekkola E., y Kivistö S. (2012) expresan que la educación superior finlandesa tiene un sistema dual, con universidades de investigación tradicionales y universidades de ciencias aplicadas. La misión de las universidades de ciencias aplicadas es apoyar las actividades de desarrollo regional, teniendo en cuenta la estructura económica de la región. La agencia de aseguramiento de la calidad, evaluar la cobertura y la eficacia del sistema de garantía de calidad. En Finlandia, lo externo es que los interesados tienen un papel más importante en las universidades de ciencias aplicadas que en las universidades de investigación. Esto se debe al hecho de que estas instituciones han aplicado investigación, desarrollo y educación superior profesional, que están estrechamente vinculadas con el sector empresarial y público (p.47).

Para lograr la calidad en las instituciones de educación superior la UNESCO (2006) establece como directrices destinadas a las instituciones y los proveedores de educación superior identificando que las instituciones de educación superior son responsables de la calidad y la pertinencia social, cultural y lingüística de la educación; así como de los parámetros de los diplomas otorgados en su nombre, independientemente del lugar o la manera como se imparte esa educación; en este contexto, se recomienda que las instituciones y proveedores de educación superior:

- a. Se cercioren de que la enseñanza que imparten en el extranjero y en su propio país es de calidad comparable y de que también toma en cuenta las

particularidades culturales y lingüísticas del país receptor. Es conveniente que hagan público un compromiso a tales efectos;

- b. Reconozcan que una enseñanza y una investigación de calidad son posibles gracias a la calidad del profesorado y a condiciones de trabajo que fomenten una indagación crítica e independiente. Todas las instituciones y proveedores de educación deben respetar la recomendación de la UNESCO relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior y demás instrumentos pertinentes, con objeto de promover buenas condiciones de trabajo y empleo, la gestión colegial y la libertad académica;
- c. Elaboren y mantengan o revisen los actuales sistemas internos de gestión de calidad con el fin de utilizar plenamente las competencias de las partes interesadas, como los profesores, los administradores, los estudiantes y diplomados, y asuman la plena responsabilidad de otorgar en el país de origen y en el extranjero diplomas de educación superior comparables. Asimismo, al promover sus programas entre posibles estudiantes valiéndose de intermediarios, asuman plenamente la responsabilidad de que la información y la orientación facilitadas por los intermediarios son exactas, fiables y accesibles;
- d. Al impartir educación a través de las fronteras, incluida la educación a distancia, consulten a los organismos competentes en garantía de calidad y reconocimiento de diplomas y respeten los correspondientes sistemas del país receptor;
- e. Compartan las buenas prácticas participando en las organizaciones sectoriales y las redes interinstitucionales tanto nacionales como internacionales;
- f. Instauren y mantengan redes y asociaciones a fin de facilitar el proceso de convalidación, basado en el reconocimiento mutuo de las cualificaciones como equivalentes o comparables;
- g. De ser el caso, utilicen instrumentos como el “Código de buenas prácticas para la educación transfronteriza”, preparado por la UNESCO y el Consejo de Europa, y otros instrumentos pertinentes como la “Recomendación sobre

criterios y procedimientos para la evaluación de títulos y diplomas extranjeros”, preparada por el Consejo de Europa y la UNESCO (p.16);

- h. Proporcionen información precisa, fiable y de fácil consulta sobre los criterios y procedimientos de garantía de la calidad externa e interna y sobre el reconocimiento académico y profesional de los títulos que otorgan, así como una descripción completa de los programas y cualificaciones, preferentemente detallando los conocimientos y competencias que deberá adquirir el estudiante.
- i. Las instituciones y los proveedores de enseñanza superior deberían colaborar sobre todo con los organismos de garantía de calidad y reconocimiento de diplomas y con los órganos estudiantiles para contribuir a difundir la información;
- j. Garanticen la transparencia de las condiciones financieras de la institución o el programa educativo UNESCO (p.17).

Las instituciones deben realizar seguimiento y evaluar periódicamente sus programas para garantizar que logran sus objetivos y responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deben dar lugar a una mejora continua del programa. Como consecuencia de lo anterior, cualquier medida prevista o adoptada, debe comunicarse a todos los interesados. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA], 2015, p. 32).

El aseguramiento externo de la calidad se debe definir y diseñar específicamente para garantizar la adecuación al logro de sus fines y objetivos propuestos, al tiempo que tiene en consideración la normativa en vigor. Los grupos de interés deben participar en su diseño y en su mejora continua. (ANECA, 2015, p. 32).

El ciclo de vida de los procesos cuenta con cuatro fases diferenciadas: mantenimiento del status quo, mejora de los procesos, reingeniería y estabilización. Las medidas del rendimiento son imprescindibles para manejar cualquiera de estas fases. El reconocimiento del estado en el que se encuentra un proceso dentro de su ciclo de vida proporciona una guía para el diseño de un sistema de medición del

rendimiento necesario para dirigir y gestionar un programa de mejora continua de modo eficiente (Bond, 1999).

Es necesario utilizar unos buenos indicadores que nos den una visión general del estado de cada proceso y revisarlos regularmente, estableciendo un sistema de medidas para evaluar la situación en la que nos encontramos respecto de unos estándares ideales fijados a priori como objetivos. Todos los empleados deben conocer el resultado de estas medidas para poder seguir mejorando en cada una de sus áreas, es muy importante que tanto los éxitos como los fracasos sean difundidos a través de toda la compañía con un sistema de retroalimentación adecuada que permita el aprendizaje (Kaye y Anderson, 1999).

UNESCO (2018) a través de una encuesta sobre Evaluación del desempeño institucional, Aprendizaje institucional, Mejora de las actividades académicas, Mejora de la gestión, Asignación equitativa de recursos, Cumplimiento de normas externas y; Responsabilidad ante el gobierno y la sociedad aplicadas a algunas Instituciones de Educación Superior (IES), identifica que el aseguramiento de calidad interno IQA (por sus siglas en inglés Internal Quality Assurance) en una IES puede formalizarse en un compromiso por escrito con un conjunto de calidad en un plan estratégico o política de calidad. Esta formalización puede ser más consolidada en un manual de calidad que describe los procesos operativos a través del cual se mejorará la calidad.

Las IES se distinguen a través de la existencia de estructuras para el aseguramiento de la calidad, que son destinados a brindar apoyo a los procesos de calidad realizados en el programa, departamento y niveles de facultad. La encuesta tuvo como objetivo investigar la variación en IQA con respecto a estos aspectos de la formalización de IQA (p.41).

La importancia de la calidad académica para la política institucional general fue reconocida por la gran mayoría de las instituciones de educación superior que respondieron la encuesta. En orden para investigar la presencia de una política de calidad institucional, se planteó una pregunta preguntó sobre la existencia y la

naturaleza de dicha política. En la encuesta, el término "política de calidad" se definió como un documento estratégico que describía metas, principios y reglas sobre temas de calidad, y presente y más de la mitad (56 por ciento) dijo que actualmente estaban desarrollando una calidad declaración de política, decisiones futuras sobre estos temas, una mayoría (82 por ciento) de los que respondieron las instituciones indicaron que tenían una política de calidad institucional y el 76 por ciento dijo que estaba claramente descrito en la estrategia institucional plan; así, la mitad (46 por ciento) de las instituciones que respondieron indicaron que las facultades y departamentos tenían su propia política de calidad. Un poco más más de la mitad (56 por ciento) dijo que actualmente estaban desarrollando una calidad declaración de política (p.43).

La Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2003) especifica los conceptos que pueden considerarse a la hora de desarrollar los indicadores, basándose en las necesidades identificadas según los criterios del capítulo anterior; un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello para conseguir este objetivo, cada usuario deberá aplicar los criterios aquí indicados en función de sus necesidades. Los conceptos que pueden considerarse a la hora de definir los indicadores son los siguientes: (p.9).

Selección del indicador:

- Denominación del indicador;
- Forma de cálculo: su especificación y fuentes de información;
- Forma de representación;
- Definición de responsabilidades;
- Definición de umbrales y objetivos

La implantación del sistema de indicadores y cuadros de mando, requiere no sólo la correcta especificación de los indicadores, sino también involucrar a las personas afectadas en su implantación. Este segundo aspecto puede ser el más difícil y por ello, deben considerarse adecuadamente los criterios aquí descritos sobre formación, comunicación, información y motivación (p.9).

Mejora Continua

Según la AENOR (2018) la mejora continua se refiere a que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de los Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE), teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos, esto debe incluir:

- a. La mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras;
- b. Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c. Mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE.

Las mejoras pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio repentino, innovación y reorganización (p.53).

Para Acuña (2006) la mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental. Para que una institución sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática. En esto está el secreto de la continuidad y el éxito de la mejora para lo que se requiere disciplina y perseverancia.

Lemaitre (2009), identifica que la base de los procesos de mejora continua consiste en repetir la evaluación en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido. Se busca asegurar que hay

avances y no retrocesos en la implantación. Cada proyecto de mejora que se plantee debe estar acorde con los recursos disponibles para que sea realizable. Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son medios que permiten a las universidades tener cada día una posición más exitosa. La mejora continua tiene como propósito fundamental la creación del máximo valor para los clientes internos y externos a través de la mejora constante de los procesos de soporte y educativos, lo que se refleja en los profesionales que se integran al sector productivo nacional.

Según Torres (2010) toda institución con intenciones de desarrollar un modelo de gestión de calidad académica debe impulsar una política de calidad y desarrollar procedimientos operativos estándares, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de sus programas (Scharager & Aravena, 2010). Estos se deben estipular explícitamente con el fin de desarrollar una cultura que reconozca la importancia del mejoramiento continuo de la calidad y la gestión de la misma en su trabajo. Para lograr lo anterior, la universidad debe desarrollar y ejecutar una estrategia para la mejora continua de la calidad cuya estrategia, política y procedimientos deben tener un status formal y deben estar disponibles a los actores; asimismo, deben incluir el rol de todos los participantes en el sistema (p.8).

Para Acuña (2006) la universidad debe contar con mecanismos formales para la aprobación, monitoreo y revisión periódica de planes y programas. Los alumnos deben ser evaluados mediante el uso de criterios, reglamentos y procedimientos publicados, que deben aplicarse congruentemente. Se deben desarrollar medios para asegurarse que el personal involucrado en la docencia sea calificado, certificado y competente, respecto a las habilidades y competencias docentes. Los métodos y procedimientos para asegurar lo anterior, deben estar disponibles y deben ser aplicados por las diversas escuelas y monitoreados y auditados por una oficina centralizada, la cual no debe estar adjunta a la academia para que no sea juez y parte (p.6).

Es de suma importancia asegurar que los recursos disponibles para el apoyo del aprendizaje sean adecuados y apropiados para cada programa ofrecido. Se debe disponer de un sistema de información horizontal para la fácil recolección de información relevante para la gestión eficaz de sus programas de estudio y otras actividades. El desarrollo y cálculo de indicadores de gestión es absolutamente relevante para evaluar el desempeño de cada escuela. Para ello, se debe contar con acceso a información clave que permita el cálculo eficaz y eficiente de estos indicadores (Lepeley, 2003) (Altagracia, 2008).

Según Marín, Bautista y García (2010) identifican como pilares de la mejora continua a seis categorías, cada una de ellas con sus elementos claves:

Tabla 3
Pilares de implantación de la mejora continua

Categorías	Aspectos clave
Liderazgo y Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de apoyo e implicación por parte de la dirección 2. Presencia de un líder 3. Estilo de dirección consistente con la mejora continua
Estrategias y objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Estrategias focalizadas en los clientes que integren al resto de implicados: trabajadores, proveedores y accionistas 5. Estrategias que se concreten en objetivos medibles acordes con los programas de Mejora continua 6. Las razones de puesta en marcha de los programas de mejora continua deben ser coherentes con la filosofía de mejora continua
Información y medidas	<ol style="list-style-type: none"> 7. Todos los miembros de la organización deben ser partícipes de la mejora continua 8. Eliminar normas, procedimientos o reglas obsoletas que interfieran con la mejora continua 9. Tratar los errores como una oportunidad de aprendizaje 10. Destacar la importancia de las pequeñas mejoras incrementales, no solo de las grandes ideas innovadoras 11. Aprender de los resultados y compartir la mejora continua
Selección de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 12. Centrarse en los procesos críticos para la empresa/mejora enfocada 13. Seleccionar proyectos concretos con objetivos medibles 14. Tener en cuenta las posibles consecuencias y valorar los problemas con los que nos podemos encontrar y los recursos necesarios antes de emprender el proyecto
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 15. Metodología formal que de soporte a la mejora continua 16. Ser capaz de llevar hasta el final la mejora propuesta, teniendo en cuenta su impacto en el contexto general de la organización

**Recursos y
Organización**

17. Horas y espacios disponibles para la mejora continua. Tiempo para que se asienten los cambios
 18. Establecer políticas de compensación que aseguren la implicación de los empleados para participar en los programas de mejora
 19. Clarificar y crear la organización de recursos humanos más adecuada, facilitando los equipos multidisciplinares y la cooperación entre departamentos cuando sea necesario
 20. Entrenamiento en herramientas de mejora continua, herramientas para la resolución de problemas, Ciclo PDCA.
-

González (2004) menciona que la atención a los modelos de evaluación orientados a la mejora de las instituciones educativas exige un acercamiento previo al concepto de evaluación y su incursión en el proceso evaluativo. Más allá de la identificación de este término con sanción, valoración, eficacia o eficiencia, se entiende por evaluación educativa, un proceso sistemático de recopilación de información respecto del sistema general de actuación educativa, en relación con unos criterios o referencias, para formar juicios de valor acerca de una determinada situación y tomar decisiones. El conocimiento de esta realidad incluye, según López Mojarro (1999: 22), los hechos, los procesos que los han generado y los factores que los han condicionado. Estos juicios, tal y como señala Casanova (1992: 31), se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. Se trata, por lo tanto, de realizar una descripción completa de la realidad, aplicando métodos de investigación cuantitativos y cualitativos procedentes de las Ciencias Sociales.

1.4 Conclusiones Capítulo I

- Como hallazgos epistemológicos se identificaron que desde 1983 los autores ya definen a la administración como un arte, otros como una técnica social y otros como una tecnología social; teoría que sirve como base para el desarrollo del presente trabajo investigativo que está enmarcado en el ámbito organizacional y administrativo.
- La literatura consultada en los tres epígrafes: *Stakeholders*, Gestión de la calidad y Mejora continua sustenta teóricamente la realización del presente trabajo de investigación.
- El estado del arte consolida las bases teóricas por epígrafes para el desarrollo de la investigación y; posteriormente para la propuesta, fruto de este trabajo investigativo.

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.2 Objetivos

Diseñar una propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi con base en la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) que aporte a la retención estudiantil.

2.3 Justificación

La propuesta responde a los resultados de la aplicación de una encuesta dirigida a los estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, considerado como instrumento de recolección de información un cuestionario de preguntas cerradas que abordaron 61 factores (Ver Anexo 1) distribuidos en los siguientes aspectos:

1. Gestión Académica,
2. Profesores,
3. Instalaciones e Infraestructura,
4. Servicios Universitarios,
5. Aspectos Organizacionales y;
6. Relaciones Personales

Para la valoración de cada pregunta se utilizó una escala de tipo Likert, con el siguiente esquema:

Figura 4
Escala de tipo Likert del instrumento de investigación

Aspecto	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Gestión académica	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
2. Profesores	Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
3. Instalaciones e Infraestructura	Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
4. Servicios Universitarios	Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
5. Aspectos Organizacionales	Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
6. Relaciones Personales	Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	

El proceso para la aplicación del instrumento de investigación fue el siguiente:

1. Definición de la población objetivo
2. Cálculo de la muestra
3. Aplicación del muestreo estratificado
4. Validación del instrumento
5. Recolección de datos
6. Tabulación de los datos
7. Proceso de análisis e interpretación de los datos

1. Definición de la población objetivo

La población objetivo estuvo constituida por los estudiantes matriculados en la Universidad Técnica de Cotopaxi en el período Octubre 2019-abril 2020 de las diferentes facultades y carreras universitarias pertenecientes a la Sede Matriz y a la Extensión La Maná, siendo en total: 9953 estudiantes (Ver Anexo 2).

2. Cálculo de la muestra

Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Se utilizaron los datos y elementos que se muestran a continuación:

- N= 9953 Población
 $\sigma = 0,5$ Desviación estándar de la población (suele utilizarse un valor constante de 0,5)
 $Z = 2,575$ Nivel de confianza del 99% equivalente a 3,29
 $e = 5\%$ Límite aceptable de error muestral del 5%

Resultado de $n= 622$ Encuestas

3. Muestreo

El tipo de muestreo fue no probabilístico estratificado, teniendo como estratos a las carreras de la Universidad Técnica de Cotopaxi y como unidades de estudio a los estudiantes de 5to, 6to y 7mo semestres (Ver Anexo 3), quedando de la siguiente manera:

Tabla 4
Datos estratificados para aplicación de las encuestas

Carreras	(%)	Número encuestas
Diseño Gráfico	5%	30
Comunicación Social	6%	37
Educación Básica	4%	27
Inglés	3%	17
Educación Inicial	4%	23
Trabajo Social	0%	0
Contabilidad y Auditoría	7%	42
Administración	5%	35
Secretariado Ejecutivo	4%	23
Mercadotecnia	0%	0
Talento Humano	0%	0
Eléctrica	5%	36
Electromecánica	5%	28
Industrial	5%	32
Informática y Sistemas	5%	29
Agronomía	5%	34
Agroindustrial	4%	25
Ecoturismo	4%	25
Medio Ambiente	5%	33
Medicina Veterinaria	6%	39
Agronomía_ La Maná	4%	23
Ecoturismo_ La Maná	1%	6
Contabilidad y Auditoría_ La Maná	3%	21
Administración_ La Maná	4%	22
Electromecánica_ La Maná	3%	19
Informática y Sistemas_ La Maná	3%	16
TOTAL	100%	622

4. Validación del instrumento

Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto, aplicada al 10% de la muestra, es decir 62 estudiantes, en esta aplicación se identificó:

- Validez en la redacción del instrumento
- Entendimiento del instrumento por parte de los encuestados
- Tiempo necesario para la aplicación del instrumento
- Recomendaciones y sugerencias

Con los resultados de la prueba piloto se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para la identificación de la consistencia interna y fiabilidad del instrumento, siendo los resultados los siguientes:

Tabla 5
Resultados análisis fiabilidad del instrumento

Factores de la encuesta	Escala	Valor	Resultado
Del 1-20	Totalmente en desacuerdo- totalmente en acuerdo	1-5	0,897
Del 21-61	Totalmente insatisfecho- totalmente satisfecho	1-5	0,933

Los resultados arrojados del análisis del coeficiente mencionado, son muy cercanos a 1, es decir, los resultados son favorables para continuar con el uso del instrumento.

Además, se realizó una comparación de este instrumento con otros instrumentos aplicados en otras instituciones de educación superior como la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad de Colima y la Universidad Autónoma de Nayrit, México. Con este proceso, se valida el instrumento listo para su aplicación.

5. Recolección de datos

Debido al número de estudiantes según la muestra (622), para lograr los resultados esperados y la optimización de los recursos físicos, el cuestionario fue elaborado en Drive (aplicación de Google) anclada a la página web de la Universidad. La aplicación de la encuesta a los estudiantes se realizó en los laboratorios de cómputo de la Sede La Matriz y la Extensión La Maná.

6. Tabulación de los datos

Con la data obtenida, producto de las 622 encuestas, se procedió a tabularlos en el sistema estadístico SPSS para su sistematización y su análisis.

7. Proceso de análisis e interpretación de los datos

Con la ayuda de tablas dinámicas y gráficos estadísticos se observó el grado de satisfacción de los *Stakeholders* de acuerdo a los 6 aspectos y los 61 factores definidos, se realizó una transformación de variables para pasar de una escala de 5 unidades a una de 2, con el criterio de que los estudiantes que están satisfechos son los que contestaron 4 o 5 porque esos numerales establecen posibilidades de respuesta de algún grado de satisfacción mientras que los numerales 1, 2 y 3 no tienen ningún grado de satisfacción, transformada de la siguiente manera:

- Mayor satisfacción (Escala 1, 2 y 3)
- Insatisfacción (Escala 4 y 5)

Como resultados generales, se identificó que el nivel de satisfacción en los estudiantes es de 69,63% y el nivel de insatisfacción es de 30,37%. La Sede Latacunga tiene el 47,66% de satisfacción, mientras que la extensión La Maná tiene el 91,59% de satisfacción como promedio general; esto se podría atribuir a que la extensión La Maná sólo tiene carreras administrativas, por ello, sus necesidades no son tan demandantes como el caso de las carreras de ingenierías, ya que ellas necesitan diferentes tipos de laboratorios como es en el caso de la Sede Latacunga,

que es en donde se concentran las carreras que demandan mayor infraestructura, instalaciones e insumos muy necesarios para la formación académica de los estudiantes. Posteriormente, se puede observar los promedios generales de satisfacción e insatisfacción por cada uno de los 6 aspectos tanto en la Sede Latacunga como la Extensión La Maná. Es importante resaltar que existen promedios importantes en la satisfacción de los estudiantes como es el caso del aspecto Profesores, el cual tiene un 72,06%, siendo un elemento importante que aporta a la mejora continua.

Tabla 6
Promedio general de satisfacción e insatisfacción por cada Aspecto

Aspecto	(%) Satisfacción			(%) Insatisfacción		
	Latacunga	La Maná	Promedio	Latacunga	La Maná	Promedio
1. Gestión Académica	47,39%	90,65%	69,02%	52,61%	9,35%	30,98%
2. Profesores	50,66%	93,46%	72,06%	49,34%	6,54%	27,94%
3. Instalaciones e Infraestructura	58,26%	86,92%	72,59%	41,74%	13,08%	27,41%
4. Servicios Universitarios	29,53%	88,79%	59,16%	70,47%	11,21%	40,84%
5. Aspectos Organizacionales	40,49%	94,39%	67,44%	59,51%	5,61%	32,56%
6. Relaciones Personales	59,65%	95,33%	77,49%	40,35%	4,67%	22,51%
Promedio General	47,66%	91,59%	69,63%	52,34%	8,41%	30,37%

Para uso de la presente investigación, se utilizan los datos de insatisfacción utilizando tablas informativas con los porcentajes de satisfacción e insatisfacción por cada uno de los factores agrupados en los 6 aspectos; además, se presentan gráficos radiales de cinco vértices: Cuatros vértices representan las cuatro facultades de la Universidad Técnica de Cotopaxi y el último vértice representa a la Extensión La Maná:

1. Ciencias Humanísticas y Educación (CCHH)
2. Ciencias Administrativas (CCAA)
3. Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas (CIYA)
4. Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales (CAREN)
5. Extensión La Maná

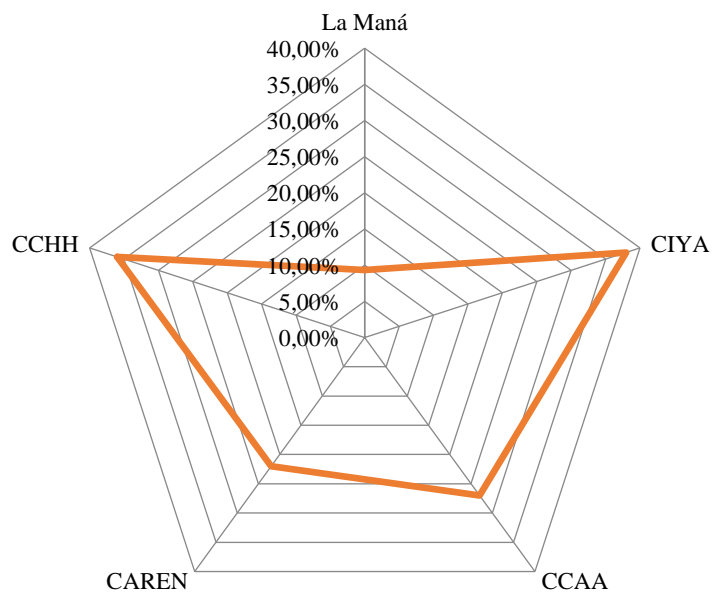
Este análisis de resultados sirve para el desarrollo de una propuesta de mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con miras a la retención estudiantil, enfocado a los aspectos y factores específicos que obtuvieron como resultado altos porcentajes de insatisfacción.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados enfocados a los 6 aspectos y 61 factores organizados de acuerdo al instrumento investigativo aplicado.

ASPECTO 1: GESTIÓN ACADÉMICA

En el aspecto Gestión Académica, la facultad que presenta mayores niveles de insatisfacción es la facultad de CIYA (38%) y la Extensión La Maná es la de menor insatisfacción (9,35%) (Ver Figura 5).

Figura 5
Estudiantes insatisfechos, Aspecto Gestión Académica



Entre los 10 factores de análisis correspondientes al aspecto de Gestión Académica, se identificaron a 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, que están relacionados al calendario académico y su relación con la planificación del tiempo

del estudiante (38,10%); además las tutorías académicas no son suficientes para que los estudiantes superen las dificultades académicas (36,66%) y como tercer factor se presenta que la universidad no organiza cursos, talleres y seminarios para que complemente la formación del estudiante (34,41%).

Los 7 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 33,44% hasta 21,06% (Ver Anexo 4). El factor que tiene 38,10% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes en el aspecto mencionado.

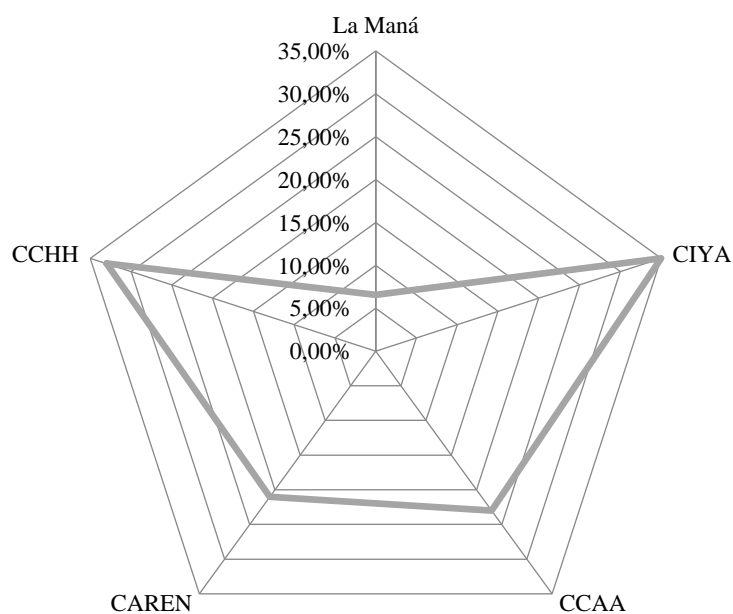
Tabla 7
Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Gestión Académica

Factor	(%) Insatisfacción	(%) Mayor satisfacción	Total (%)
Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad	32,96%	67,04%	100,00
Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas	30,71%	69,29%	100,00
Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas Preprofesionales	30,39%	69,61%	100,00
El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas	38,10%	61,90%	100,00
La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara	33,44%	66,56%	100,00
Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas	36,66%	63,34%	100,00
La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación	34,41%	65,59%	100,00
La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación	25,24%	74,76%	100,00
La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación	21,06%	78,94%	100,00
El Plan de estudios es general es bueno	26,85%	73,15%	100,00

ASPECTO 2: PROFESORES

En el aspecto Profesores, la facultad que presenta mayores niveles de insatisfacción es la facultad de CIYA (35%) y la Extensión La Maná es la de menor insatisfacción (9,35%) (Ver Figura 6).

Figura 6
Estudiantes Insatisfechos, Aspecto Profesores



Entre los 10 factores de análisis correspondientes al aspecto de Profesores, se identificaron a 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, que se refieren a la metodología utilizada por los profesores (37,78%); que los materiales y recursos didácticos son suficientes para alcanzar los objetivos de la asignatura (34,41%) y; lo relacionado con los criterios y procedimientos para la evaluación ayuda al estudiante a su mejoramiento (29,26%).

Los 7 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 28,94% hasta 18,01% (Ver Anexo 5). El factor que tiene 37,78% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes en el aspecto mencionado.

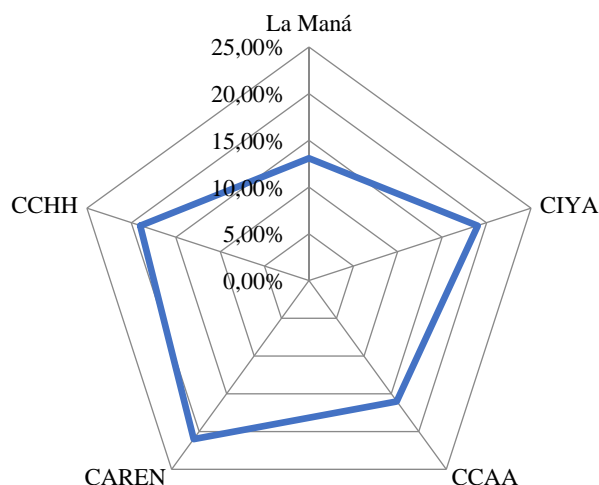
Tabla 8
Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Profesores

Factor	(%) Insatisfacción	(%) Mayor satisfacción	Total (%)
Los profesores cumplen con el sílabo de su asignatura	26,53%	73,47%	100,00
La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten	28,94%	71,06%	100,00
Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas	26,85%	73,15%	100,00
La metodología que utilizan los profesores es adecuada	37,78%	62,22%	100,00
El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura	34,41%	65,59%	100,00
Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar	29,26%	70,74%	100,00
Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial	18,01%	81,99%	100,00
Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes	28,94%	71,06%	100,00
Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes	24,44%	75,56%	100,00
La actuación de los profesores en general es satisfactoria	24,28%	75,72%	100,00

ASPECTO 3: INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

En el aspecto Instalaciones e Infraestructura, la facultad que presenta mayores niveles de insatisfacción es la facultad de CAREN (21%) y la Extensión La Maná es la de menor insatisfacción (13,08%) (Ver Figura 8).

Figura 7
Estudiantes Insatisfechos, Aspecto Instalaciones e Infraestructura



Entre los 15 factores de análisis correspondientes al aspecto Instalaciones e Infraestructura, de los cuales se identificaron a los 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, entre los cuales se destaca el acceso a internet (41,96%); las instalaciones en relación a cafeterías (38,75%) y; lo referente a los baños de la universidad (34,08%). Los 12 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 32,64% hasta 16,24% (Ver Anexo 6). El factor que tiene 41,96% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes en el aspecto mencionado.

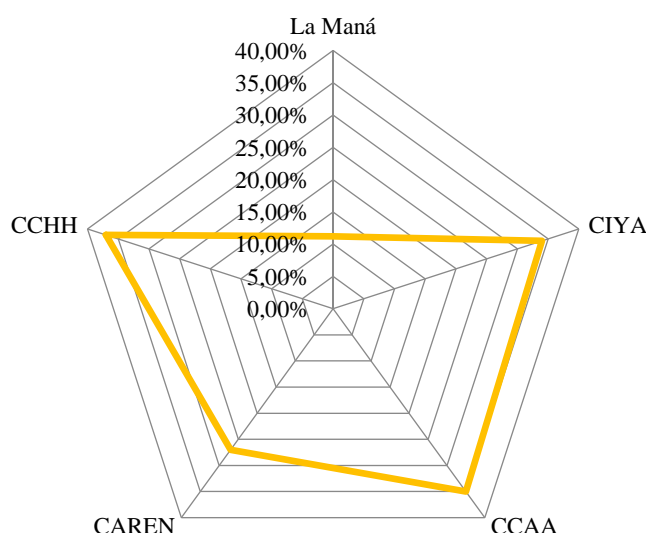
Tabla 9
Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Instalaciones e Infraestructura

Factor	(%) De acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)	28,14%	71,86%	100,00
Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros digitales)	26,69%	73,31%	100,00
Laboratorios y/o talleres	28,14%	71,86%	100,00
Laboratorios de cómputo	25,72%	74,28%	100,00
Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)	32,64%	67,36%	100,00
Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)	19,45%	80,55%	100,00
Auditorios	32,64%	67,36%	100,00
Cafeterías	38,75%	61,25%	100,00
Conectividad (Acceso a internet)	41,96%	58,04%	100,00
Aulas virtuales	16,24%	83,76%	100,00
Baños	34,08%	65,92%	100,00
Áreas verdes	19,61%	80,39%	100,00
Instalaciones deportivas	21,86%	78,14%	100,00
Instalaciones e infraestructura en general	17,85%	82,15%	100,00

ASPECTO 4: SERVICIOS UNIVERSITARIOS

En el aspecto Servicios Universitarios, la facultad que presenta mayores niveles de insatisfacción es la facultad de CCHH (37%) y la Extensión La Maná es la de menor insatisfacción (11,21%) (Ver Figura 8).

Figura 8
Estudiantes Insatisfechos, Aspecto Servicios Universitarios



Entre los 15 factores de análisis correspondientes al aspecto Servicios Universitarios, de los cuales se identificaron a los 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, entre los cuales se destaca el que no existen canales para realizar sugerencias y quejas (56,11%); que la asistencia odontológica no es buena (50,48%) y; la necesidad de movilidad e intercambios estudiantiles (49,84%). Los 9 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 45,66% hasta 27,49% (Ver Anexo 7). El factor que tiene 56,11% es uno de los más altos de los 61 factores analizados. En la siguiente tabla se puede observar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes en el aspecto mencionado.

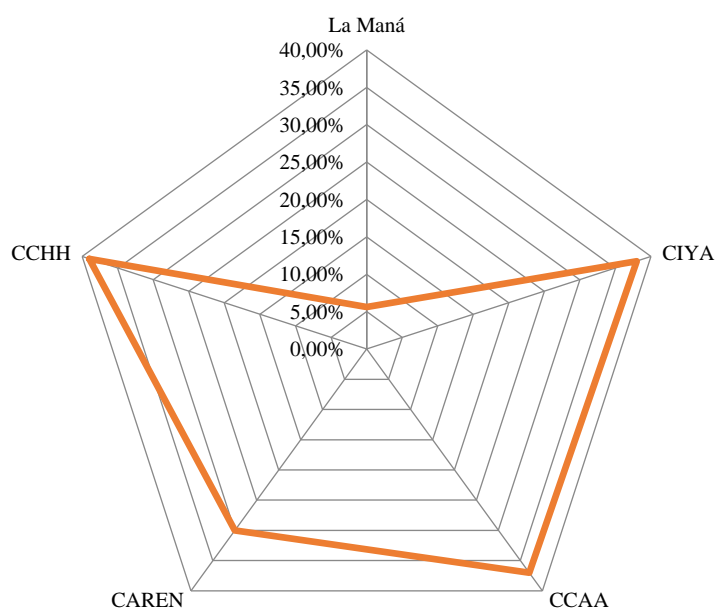
Tabla 10
Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Servicios Universitarios

Factor	(%) de Acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Asistencia odontológica	50,48%	49,52%	100,00
Atención psicológica	44,37%	55,63%	100,00
Becas y ayudas económicas	41,96%	58,04%	100,00
Movilidad e intercambios estudiantiles	49,84%	50,16%	100,00
Orientación profesional y laboral	40,19%	59,81%	100,00
Actividades culturales, deportivas y sociales	28,14%	71,86%	100,00
Canales para realizar sugerencias y quejas	56,11%	43,89%	100,00
Seguridad en el campus universitario	45,66%	54,34%	100,00
Servicio de limpieza	27,49%	72,51%	100,00
Servicio de fotocopias	35,85%	64,15%	100,00
Valoración general de los servicios universitarios	29,10%	70,90%	100,00

ASPECTO 5: ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En los Aspectos Organizacionales, la facultad que presenta mayores niveles de insatisfacción es la facultad de CCHH (39%) y la Extensión La Maná es la de menor insatisfacción (9,35%) (Ver Figura 9).

Figura 9
Satisfacción e insatisfacción, Aspectos Organizacionales



Entre los 12 factores de análisis correspondientes al Aspectos Organizacionales, de los cuales se identificaron a los 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, entre los cuales resalta que no existen espacios para quejas y sugerencias (49,52%); que existen dificultad en la comunicación interna (35,69%) y; existe insatisfacción en lo que es la atención por parte del personal administrativo (34,73%). Los 6 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 33,44% hasta 25,40% (Ver Anexo 8). El factor que tiene 49,52% es uno de los más altos de los 61 factores analizados. En la siguiente tabla se puede observar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes en el aspecto mencionado.

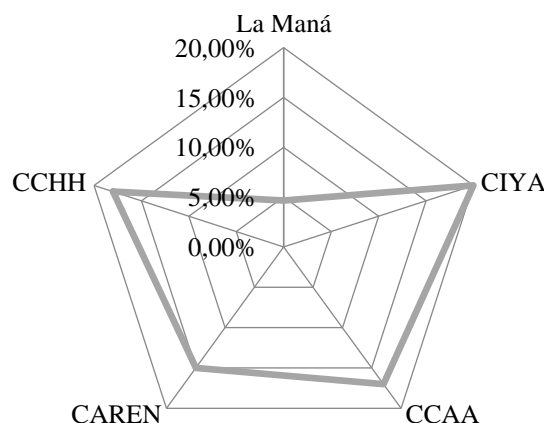
Tabla 11
Satisfacción e insatisfacción, Aspectos Organizacionales

Factor	(%) De acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Trámites de matrículas	33,44%	66,56%	100,00
Gestión del expediente académico	31,67%	68,33%	100,00
Atención del personal administrativo	34,73%	65,27%	100,00
Información en la página web	25,40%	74,60%	100,00
Información disponible en redes sociales	25,72%	74,28%	100,00
Espacios para quejas y sugerencias	49,52%	50,48%	100,00
Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad	29,42%	70,58%	100,00
Valoración general de los aspectos organizacionales	30,55%	69,45%	100,00

ASPECTO 6: RELACIONES PERSONALES

En el aspecto Relaciones Personales, la facultad que presenta mayores niveles de insatisfacción es la facultad de CIYA (20%) y la Extensión La Maná es la de menor insatisfacción (4,67%) (Ver Figura 10).

Figura 10
Estudiantes insatisfechos, Aspecto Relaciones Personales



El aspecto Relaciones Personales tiene 5 factores de análisis, de los cuales se identificaron a los 3 con más alto nivel de insatisfacción en los estudiantes, siendo relevante las relaciones personales con las autoridades (39,07%); las relaciones personales con los compañeros/as (28,30%) y; las relaciones personales con los profesores (26,21%). Los 2 factores restantes presentan un nivel de insatisfacción entre 15,11% hasta 9,65% (Ver Anexo 9). El factor que tiene 39,07% es uno de los más altos de los 61 factores analizados.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes en el aspecto mencionado.

Tabla 12

Satisfacción e insatisfacción, Aspecto Relaciones Personales

Factor	(%) De acuerdo	(%) Desacuerdo	Total (%)
Relaciones personales con mis profesores	26,21%	73,79%	100,00
Relaciones personales con las autoridades	39,07%	60,93%	100,00
Relaciones personales con mi familia	9,65%	90,35%	100,00
Valoración general de mis relaciones personales	15,11%	84,89%	100,00

Con base a los resultados expuestos, a continuación, se presenta un resumen correspondiente a los 3 factores que tienen más altos niveles de insatisfacción por cada uno de los 6 aspectos:

Tabla 13

Resumen de factores con niveles de insatisfacción más altos

Aspecto	(%) Insatisfacción	Factor
1. Gestión Académica	38,10%	Calendario académico les ha permitido planificar su tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas
	36,66%	Las tutorías académicas son suficientes y les ayudan a superar las dificultades académicas
	34,41%	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación
2. Profesores	37,78%	La metodología utilizada por los profesores
	34,41%	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura
	29,26%	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar
3. Instalaciones e Infraestructura	41,96%	Conectividad (Acceso a internet)
	38,75%	Cafeterías
	34,08%	Baños
4. Servicios Universitarios	56,11%	Canales para realizar sugerencias y quejas
	50,48%	Asistencia odontológica
	49,84%	Movilidad e intercambios estudiantiles
5. Aspectos Organizacionales	49,52%	Espacios para quejas y sugerencias
	35,69%	Trámite de matrículas
	34,73%	Atención del personal administrativo
6. Relaciones Personales	39,07%	Relaciones personales con las autoridades de la Universidad
	28,30%	Relaciones personales con compañeros/as
	26,21%	Relaciones personales con mis profesores

Los aspectos con mayor insatisfacción son: Servicios Universitarios con altos porcentajes en sus factores, el 56,11% en Canales para realizar sugerencias y quejas; el 50,48% en Asistencia odontológica y; 49,84% en Movilidad e intercambios estudiantiles. Además, en lo que se refiere a Aspectos Organizacionales también tiene factores con altos porcentajes de insatisfacción, tal es el caso del 49,52% en Espacios para quejas y sugerencias; en Trámite de matrículas con 35,69% y en Atención del personal administrativo con 34,73%; de esta manera afecta a la retención estudiantil en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que conforman la propuesta

Según la Norma Española sobre organizaciones educativas UE-ISO 21001 determina que la mejora continua se refiere a que la organización educativa debe establecer, mantener y mejorar continuamente su Sistema de Gestión; que, la organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua y; en este caso, se presenta esta propuesta con base en los resultados investigados sobre la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica para formular la mejora continua enfocada a la mejora de los productos y servicios para abordar las necesidades y expectativas futuras y finalmente la retención estudiantil.

Descripción de los elementos constitutivos que la conforman

Los elementos que conforman la presente propuesta son los siguientes:

- a) Utilización de los resultados de la investigación para la Propuesta.
- b) Revisión de instrumentos estratégicos de la Universidad Técnica de Cotopaxi relacionados a la propuesta de mejora continua.
- c) Estrategias para la mejora continua.

Estos elementos se detallan a continuación:

a) Utilización de los resultados de la investigación para la Propuesta

Los resultados arrojados de la investigación sobre la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi, indican que se debe trabajar en los 6 aspectos investigados (Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizativos y Relaciones Personales), algunos de los factores que inciden en su excelencia tienen un alto grado de insatisfacción en los estudiantes; por ello, la necesidad de la presente propuesta de mejora en los 3 factores que tienen más altos porcentajes de insatisfacción por cada uno de los 6 aspectos de estudio.

b) Revisión de instrumentos estratégicos de la Universidad Técnica de Cotopaxi relacionados a la propuesta de mejora continua.

La mejora continua está relacionada con el Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas, en el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi se identificó que no cuenta con el mismo, pero sí posee el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020), en el cual, constan los objetivos estratégicos institucionales, importantes para la propuesta de estrategias para la mejora continua que se presentan más adelante.

c) Estrategias para la mejora continua

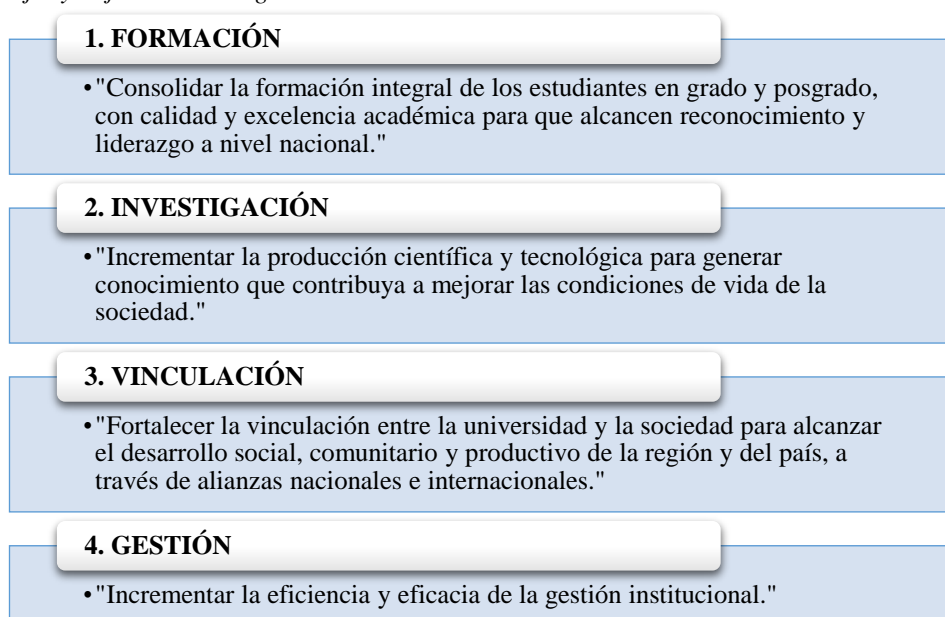
En la propuesta de estrategias para la mejora continua se identificaron en primer lugar los objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Técnica de Cotopaxi, posteriormente las estrategias que ayuden a la mejora en los aspectos y factores determinantes de insatisfacción de los estudiantes; además, las principales actividades, los planes/proyectos y la identificación de Dirección responsable para la ejecución de los planes y proyectos propuestos.

2.4.2 Explicación de la propuesta

Después de revisar los instrumentos estratégicos que tiene la Universidad Técnica de Cotopaxi para su desarrollo, se utiliza al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en el cual, se observa cuatro ejes estratégicos que luego del proceso técnico se concretan en los 4 objetivos estratégicos, que son los siguientes:

Figura 11

Ejes y objetivos estratégicos institucionales



Posteriormente, con base en los 3 factores con mayor porcentaje de insatisfacción de los 6 aspectos se plantean estrategias para mejorar la satisfacción del estudiante y lograr la retención estudiantil; por cada estrategia se desglosan las principales actividades, el conjunto de éstas últimas conforman los diferentes posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de acuerdo a su organigrama estructural y sus competencias. Todos estos elementos se consolidan en una Matriz de Estrategias para la mejora continua que se presenta a continuación.

Tabla 14

Matriz de Estrategias para la mejora continua

Aspecto	Factor	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	Estrategia	Principales actividades	Planes/ Proyectos	Dirección Responsable
Gestión Académica	Calendario académico les ha permitido planificar su tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas.		Reformulación de horarios académicos estudiantiles.	Investigar sobre las opciones de calendarios académicos en función de las necesidades de los estudiantes. Plantear horarios académicos de acuerdo al estudio realizado.	Proyecto de renovación de horarios académicos.	Dirección Académica
	Las tutorías académicas son suficientes y les ayudan a superar las dificultades académicas.	Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional.	Creación de un sistema para las tutorías académicas.	Identificar procedimientos para las tutorías académicas con base en las necesidades de los estudiantes. Implementar un proceso de ejecución, evaluación e impacto de las tutorías académicas.	Proyecto para la implementación de un sistema para las tutorías académicas	Vicerrectorado
	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación.		Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.	Realizar un levantamiento de necesidades educativas complementarias de los estudiantes. Gestionar convenios interinstitucionales con organismos relacionados a las necesidades educativas complementarias.	Plan anual de formación académica complementaria.	Dirección de Investigación

Profesores	<p>La metodología utilizada por los profesores.</p> <p>El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura.</p> <p>Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar.</p>	<p>Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional.</p>	<p>Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.</p>	<p>Capacitar a los docentes en metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.</p> <p>Evaluar la aplicación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior</p>	<p>Proyecto de especialización docente en metodologías de formación en base a competencias profesionales.</p>	<p>Dirección Académica</p>
Instalaciones e Infraestructura	<p>Conectividad (Acceso a internet).</p>	<p>Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional.</p>	<p>Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.</p>	<p>Optimizar la conectividad existente</p> <p>Diversificar las plataformas virtuales</p>	<p>Proyecto de potencialización de la conectividad universitaria.</p>	<p>Vicerrectorado</p>

	Cafeterías		Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes	Realizar un levantamiento de necesidades de los estudiantes en relación a espacios públicos. Rediseñar los espacios existentes (aprovechamiento para implementación de cafeterías estudiantiles) y baños.	Proyecto de mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes	Dirección Administrativa
	Baños			Realizar una campaña de concienciación en el uso de los servicios higiénicos institucionales.	Campaña de concienciación en el uso y cuidado de los servicios higiénicos institucionales.	Dirección de Bienestar Universitario
Servicios universitarios	Canales para realizar sugerencias y quejas.	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.	Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.	Crear una unidad administrativa de atención de sugerencias y quejas de los estudiantes. Solventar las sugerencias y quejas de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades.	Proyecto para la implementación de un sistema de atención sugerencias y quejas de los estudiantes.	Dirección de Bienestar Universitario
	Asistencia odontológica.		Repotenciación del área odontológica.	Realizar un levantamiento de necesidades del área odontológica. Implementar al área odontológica con los recursos necesarios.	Proyecto de repotenciación del área odontológica.	Dirección de Bienestar Universitario

	Movilidad e intercambios estudiantiles.		Promoción del intercambio estudiantil	<p>Programar de forma anual los intercambios estudiantiles con base en las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Apoyar a los estudiantes en la realización de intercambios estudiantiles.</p>	<p>Plan anual de intercambios estudiantiles.</p> <p>Plan de becas y ayudas económicas para la participación en intercambios estudiantiles.</p>	Dirección de Bienestar Universitario
Aspectos Organizacionales	Espacios para quejas y sugerencias.	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.	Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.	<p>Definir los espacios y mecanismos de participación de los estudiantes.</p> <p>Identificar el proceso de participación de los estudiantes en diferentes espacios de gestión.</p>	Proyecto de inclusión del eje transversal “participación estudiantil” en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional
	Trámite de matrículas.		Optimización del proceso de matrículas.	<p>Mejorar la plataforma virtual de la universidad.</p> <p>Desarrollar aplicaciones digitales para matrículas on line.</p>	Proyecto matrícula on line.	Vicerrectorado

	Atención del personal administrativo.		Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante	Capacitar al personal administrativo en gestión de procesos administrativos. Mejorar la calidad humana y atención al estudiante del personal administrativo.	Plan de mejora de la calidad y calidez del personal administrativo.	Dirección de Talento Humano
Relaciones personales	Relaciones personales con las autoridades de la Universidad.			Ejecutar actividades no académicas que ayuden a las relaciones personales entre autoridades y estudiantes.		
	Relaciones personales con compañeros/as.	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.	Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los <i>Stakeholders</i> internos.	Realizar actividades no académicas que ayuden a las relaciones personales entre estudiantes.	Plan de fortalecimiento de relaciones personales entre los <i>Stakeholders</i> internos.	Dirección de Bienestar Universitario
	Relaciones personales con mis profesores.			Ejecutar actividades no académicas que ayuden a las relaciones personales profesores y estudiantes.		

2.4.3 Premisas para su implementación

Las premisas para la implementación de la presente propuesta de mejora continua son: la ejecución y evaluación de las estrategias con sus planes y proyectos para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi, específicamente en los factores de mayor insatisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) con enfoque a la retención estudiantil.

Para la implementación de la propuesta, se debe proporcionar la importancia necesaria por parte de las Direcciones responsables de cada estrategia y; especialmente la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional tiene un papel fundamental, ya que debe ser la encargada de la supervisión de la ejecución y posteriormente de la evaluación de los resultados alcanzados; es importante recalcar que la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad tiene una participación importante en la evaluación de los resultados para la mejora continua y; también se debe tomar en cuenta la participación activa de toda la comunidad universitaria, ya que será de gran ayuda para alcanzar los resultados propuestos. Para tal efecto, se incluye un cronograma tentativo de ejecución, (Ver Tabla 15) y a continuación se presenta el modelo para la implementación de la propuesta.

Figura 12
Modelo para la implementación de la propuesta



Tabla 15*Cronograma tentativo de implementación de la propuesta*

N°	Estrategia	N°	Planes/ Proyectos	Responsable	Meses					
					1	2	3	4	5	6
1	Reformulación de horarios académicos estudiantiles.	1	Proyecto de renovación de horarios académicos.	EJECUCIÓN: Dirección Académica	x	x				
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional			x	x		
2	Creación de un sistema para las tutorías académicas.	2	Proyecto para la implementación de un sistema para las tutorías académicas	EJECUCIÓN: Vicerrectorado	x	x	x			
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional			x	x		
3	Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.	3	Plan anual de formación académica complementaria.	EJECUCIÓN: Dirección de Investigación	x	x				
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional			x	x		
4	Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.	4	Proyecto de especialización docente en metodologías de formación en base a competencias profesionales.	EJECUCIÓN: Dirección Académica	x	x	x	x	x	
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional						x
5	Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.	5	Proyecto de potencialización de la conectividad universitaria.	EJECUCIÓN: Vicerrectorado	x	x	x	x		
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional				x	x	

6	Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes	6	Proyecto de mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes	EJECUCIÓN: Dirección Administrativa	x	x	x	x	x	
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x	x
				Dirección de Bienestar Universitario	x	x				
7	Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.	8	Proyecto para la implementación de un sistema de atención sugerencias y quejas de los estudiantes.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional						
				Dirección de Bienestar Universitario	x	x				
8	Repotenciación del área odontológica.	9	Proyecto de repotenciación del área odontológica.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x	x
				Dirección de Bienestar Universitario	x	x	x			
9	Promoción del intercambio estudiantil	10	Plan anual de intercambios estudiantiles.	EJECUCIÓN: Dirección de Bienestar Universitario	x	x				
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x	x
				Dirección de Bienestar Universitario	x	x				
11	Plan de becas y ayudas económicas para la participación en intercambios estudiantiles.	11	Plan de becas y ayudas económicas para la participación en intercambios estudiantiles.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x	x
				Dirección de Bienestar Universitario	x	x				

10	Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.	12	Proyecto de inclusión del eje transversal “participación estudiantil” en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.	EJECUCIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional	x	x	x		
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional				x	x
11	Optimización de los procesos de matrículas.	13	Proyecto matrícula “on line”.	EJECUCIÓN: Vicerrectorado	x	x	x	x	x
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x
12	Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante	14	Plan de mejora de la calidad y calidez del personal administrativo.	EJECUCIÓN: Dirección de Talento Humano	x	x	x	x	x
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x
13	Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los <i>Stakeholders</i> internos.	15	Plan de fortalecimiento de relaciones personales entre los <i>Stakeholders</i> internos.	EJECUCIÓN: Dirección de Bienestar Universitario	x	x	x	x	x
				SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional					x

La propuesta de cumplimiento de la presente propuesta es de 6 meses. De todas maneras, dependerá de las Direcciones responsables y de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi para realizar su seguimiento y evaluación oportuna.

En el proceso de evaluación, se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Cumplimiento de estrategias (Tiempo planificado vs. Tiempo ejecutado)
- Porcentaje de cumplimiento
- Medios de verificación
- Fuentes de verificación

El seguimiento debe realizarse durante dura el plan o proyecto, máximo en el último mes de ejecución del mismo y; su evaluación debe realizarse máximo al siguiente mes de ejecutado el plan o proyecto.

2.5 Conclusiones Capítulo II

- La satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi es alta, pero existen factores que tienen un importante porcentaje de insatisfacción, estos se convierten en factores determinantes para el planteamiento de mejora continua orientado a la retención estudiantil.
- La propuesta de estrategias para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi ayuda a corregir las deficiencias que actualmente está provocando insatisfacción en los estudiantes y disminuyendo la retención estudiantil.
- La presente propuesta está dirigida específicamente a la mitigación del nivel de insatisfacción de los 3 factores de cada uno de los 6 aspectos estudiados, para esto, es preciso que la Universidad Técnica de Cotopaxi desarrolle un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas (SGOE) como demanda la Norma Española sobre Organizaciones Educativas UE-ISO 21001.

CAPÍTULO III

3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos

En el proceso de evaluación de expertos de la Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se aplicó una entrevista de tipo semiestructurada, es decir, que alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas se logró obtener los resultados deseados.

Se seleccionó como experto a un docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi que tiene asignada su carga horaria de Gestión a la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad por varios períodos académicos y que conoce de cerca los procesos que se realizan en la universidad, tanto desde el punto de vista del aseguramiento de la calidad como de la planificación y gestión institucional.

Al experto se les dio a conocer la contextualización de la investigación realizada, es decir, se le informó que entre los meses de noviembre y diciembre del 2019 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad, para la identificación de los 61 factores determinantes en la satisfacción de los mismos comprendidos en 6 aspectos:

1. Gestión Académica
2. Profesores
3. Instalaciones e Infraestructura
4. Servicios Universitarios
5. Aspectos Organizacionales
6. Relaciones Personales

Este estudio arrojó información muy importante que será de gran ayuda para la mejora continua institucional. Se dio mayor importancia a los 3 factores por cada aspecto que tienen mayor grado de insatisfacción en los estudiantes. Por ello, se desarrolló una propuesta de mejora continua enfocado a la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes), las estrategias son las siguientes:

1. Reformulación de horarios académicos estudiantiles.
2. Creación de un sistema para las tutorías académicas.
3. Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.
4. Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.
5. Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.
6. Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes
7. Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.
8. Repotenciación del área odontológica.
9. Promoción del intercambio estudiantil
10. Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.
11. Optimización de los procesos de matrículas.
12. Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante
13. Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los *Stakeholders* internos.

Luego, se realizó una introducción a la entrevista en el marco de la gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad institucional, solicitando el criterio del experto y su validación a la Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi; la misma, es un conjunto de estrategias desagregada en principales actividades; alineadas a los Objetivos Estratégicos Institucionales comprendidos en el Plan de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020); además la

propuesta integra posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, según su competencia identificada en el organigrama estructural institucional.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

1. ¿Considera que las estrategias propuestas son viables como apoyo a la mejora continua de la institución?
2. ¿Estas estrategias, cómo podrían contribuir a la mejora continua institucional?
3. Al encontrarnos en el último año de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020), ¿Considera Ud. que estas estrategias podrían incorporarse en el proceso de actualización del PEDI?
4. ¿Considera que podrían existir limitaciones para su implementación?
5. ¿Qué sugerencias podría brindar para la implementación de las estrategias?

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas al experto en el tema, en relación a cada una de las preguntas:

1. ¿Considera que las estrategias propuestas son viables como apoyo a la mejora continua de la institución?

El experto manifestó que las estrategias son viables, que en general, son accesibles y aceptables para su implementación y sobre todo, responden a la satisfacción de los estudiantes en los factores que ellos se actualmente encuentran insatisfechos; además, que estas estrategias deben aportar a los sistemas de gestión que integran en la administración de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

En los criterios vertidos por el experto resalta el siguiente: “las estrategias siempre son un enfoque para mejorar los procesos y se basan en revisar las operaciones o problemas dándole sentido a los sistemas de gestión de la calidad por tanto

analizando cada una de las estrategias sería un aporte significativo para fortalecer las funciones sustantivas la universidad.”.

Además, el experto hizo referencia a la disponibilidad presupuestaria de la Universidad para implementación de ciertas estrategias, como son las que se orientan al mejoramiento de instalaciones e infraestructura, “en las estrategias de Instalaciones e infraestructura todo dependerá del presupuesto, de igual manera en la conectividad.”.

El experto hizo énfasis que en la estrategia que se refiere a la programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica, ya que la Universidad si debe orientar sus acciones a realizar actividades complementarias y que éstas deban tener el enfoque internacional y que dependerá de los convenios que la institución logre realizar “promoción del intercambio estudiantil dependerá de los convenios internacionales que tenga la Universidad y esta estrategia implementada sería de gran aporte para el indicador de internacionalización que exige los indicadores del CEACES (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior)”.

En general, se considera que las estrategias propuestas son viables como apoyo a la mejora continua de la institución, que las mismas son importantes que se las aplique ya que responden a las necesidades de los estudiantes.

2. ¿Estas estrategias, cómo podrían contribuir a la mejora continua institucional?

El experto mencionó que la mejora continua tiene que ser sistemática, por ello la Universidad trabaja en su mejora continua y con base en el aseguramiento de la calidad de la educación superior; y; en relación a las estrategias propuestas mencionan que “se podría incorporar en los procesos de cada una de las funciones sustantivas y podrían ser incorporadas dentro de la autoevaluación institucional.”.

3. Al encontrarnos en el último año de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020), ¿Considera Ud. que estas estrategias podrían incorporarse en el nuevo proceso de actualización del PEDI?

El experto indicó que las estrategias propuestas se podría incorporar en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional (PEDI), ya que el mencionado Plan se orienta a la excelencia universitaria y las estrategias propuestas están basadas en un estudio sobre el grado de satisfacción del estudiante, que es parte esencial de la excelencia educativa, una sugerencia importante brindada por el experto es que se debe realizar un acercamiento con la Dirección de Planeamiento de la UTC para dar a conocer su trabajo investigativo y este sea considerado como un aporte para el nuevo PEDI ya que esta dirección realiza su Plan en base a un análisis previo, tomando en cuenta que dicho plan estratégico es participativo.

4. ¿Considera que podrían existir limitaciones para su implementación?

La respuesta del experto se orientó a que las dificultades que podrían presentarse son básicamente la articulación de la situación actual de la Universidad y el presupuesto para la implementación de las estrategias propuestas, uno de los criterios del experto es que dependerá del análisis de las autoridades competentes para la aprobación de estas estrategias y sean compatibles con la disponibilidad presupuestaria.

5. ¿Qué sugerencias podría brindar para la implementación de las estrategias?

Las sugerencias que brinda el experto, se resumen en la presentación de la presente propuesta a las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi para su aplicación es la relación al presupuesto disponible. Además, como una sugerencia importante del experto es que “se realice un acercamiento con la Dirección de Planeamiento para que se puedan incorporar en el nuevo PEDI”.

3.2 Evaluación de usuarios

Para la validación de usuarios, se aplicó una entrevista semiestructurada a estudiantes de 5to y 6to nivel de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Antes de iniciar con la entrevista, se dio una explicación del proceso de investigación y los resultados obtenidos dentro de la contextualización de la mejora continua a partir de la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes).

Se contextualizó el estudio realizado (con la misma información brindada al experto), quienes en primer lugar identificaron los resultados del estudio realizado y acogieron la oportunidad de validar la propuesta de mejora continua que se presenta en el presente trabajo investigativo.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

1. ¿Consideras que implementando estas estrategias te sentirías más a gusto estudiar en la Universidad Técnica de Cotopaxi?
2. Estas estrategias, ¿De qué manera podrían mejorar tu nivel de satisfacción?
3. ¿Podrías rendir de mejor manera académicamente si se implementaran estas estrategias?
4. Si se llegara a implementar estas estrategias, ¿Sentirías que la Universidad se preocupa para que tú te sientas mejor en estudiar aquí?
5. Además de estas estrategias propuestas, ¿Qué te gustaría que implemente la Universidad para que para ti sea totalmente satisfactorio estudiar aquí?
6. ¿Cómo reforzarías estas estrategias para que te sientas mejor en la Universidad?
7. ¿Qué sugerencias podrías brindar para la implementación de las estrategias?

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los *Stakeholders* internos (estudiantes), en relación a cada una de las preguntas:

1. ¿Consideras que implementando estas estrategias te sentirías más a gusto estudiar en la Universidad Técnica de Cotopaxi?

La respuesta es repetitiva en el grupo de estudiantes entrevistados, siendo un unánime “Sí”, que se sentirían más a gusto de estudiar en la Universidad Técnica de Cotopaxi si se implementaran las estrategias propuestas; por ejemplo, en el aspecto de Gestión Académica están totalmente de acuerdo, ya que el caso de la propuesta de establecer horarios podrían considerarse algún número de horas que se realice virtualmente, para que se optimice el tiempo presencial en la Universidad.

Al referirse al aspecto Profesores, aceptaron y validaron las estrategias propuestas, especialmente consideran que la estrategia orientada a la actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior, aprecian y se animan a que esta estrategia si cubra las necesidades actuales de los estudiantes para optimizar el rendimiento académico. Una expresión más representativa de los estudiantes fue: “considero que estas estrategias estarían cumpliendo las necesidades de todos los estudiantes, sobre todo basadas en un estudio preliminar de la satisfacción de las metodologías y recursos didácticos utilizados por los profesores.”.

En lo que se refiere a Instalaciones e Infraestructura, las estrategias son importantes, ya que sí se debe mejorar las cafeterías y especialmente los baños de la institución, en especial el abastecimiento de insumos sanitarios (papel higiénico y jabón de manos) para los estudiantes y todos los *Stakeholders* internos de la Universidad.

En lo que se refiere a Servicios Universitarios, de igual manera, la respuesta brindada por los estudiantes entrevistados es que consideran que se sentirían más a gusto con la implementación de un sistema de sugerencias y quejas, sobre todo que

existan procesos de solución y atención de necesidades estudiantiles que se han convertido en quejas.

Al implementarse la repotenciación del área odontológica y la promoción del intercambio estudiantil ayudará a que los estudiantes se sientan más a gusto en la Universidad Técnica de Cotopaxi, ya que el servicio odontológico ayuda al bienestar de los mismos y el intercambio estudiantil ayuda a dimensionar el mundo laboral y práctico, y “no solamente basarnos en lo teórico de la ciencia, sino que se fortalezca con lo práctico.”.

En relación a las estrategias que se enfocan a la mejora de los aspectos organizacionales de la Universidad, los estudiantes entrevistados responden que sí ayudaría a sentirse más a gusto estudiar en la Universidad, especialmente con el mejoramiento de la atención del personal administrativo y el enfoque de la estrategia de un mejoramiento de la calidad humana del personal, porque ese mejoramiento se transmite a los estudiantes todos los días en su atención y por ende un clima estudiantil favorable para todos.

En lo que se refiere a las estrategias para el mejoramiento de relaciones personales de los estudiantes con las autoridades, con los profesores y estudiantes, sí se sentirían más a gusto con la propuesta de participar en actividades no académicas con el fin del fortalecimiento de las relaciones personales entre todos los *Stakeholders* internos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2. Estas estrategias, ¿De qué manera podrían mejorar tu nivel de satisfacción?

Los estudiantes entrevistados mencionaron que al aplicarse estas estrategias subiría el nivel de satisfacción como estudiantes, las estrategias a las que hacen principal referencia son aquellas que se orientan a la mejora continua de las metodologías y recursos didácticos utilizados para impartir clases “estas estrategias están ligadas específicamente a nuestra necesidad, tal vez la metodología podría mejorar pasando

de lo teórico a lo práctico” también mencionan que lo experimental tiene más importancia que lo teórico “los profesores podrían reducir lo teórico y aumentar los casos prácticos, que la teoría explicada por los estudiantes tienen resultados prácticos en empresas, organizaciones, instituciones, en la vida laboral en general.”.

Además, los estudiantes entrevistados mencionaron que si se aplicaran estas estrategias sí mejorarían su nivel de satisfacción, especialmente saber que se realizó un estudio de todos los factores relacionados a la satisfacción de los estudiantes y que existen factores que tienen alto índice de insatisfacción y por ello, se presenta esta propuesta de estrategias.

En las demás estrategias, los estudiantes entrevistados mencionan que en general, ayudaría a mejorar su nivel de satisfacción en su período de estudio, también a la mejora continua y a su permanencia en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

3. ¿Podrías rendir de mejor manera académicamente si se implementaran estas estrategias?

Los estudiantes entrevistados mencionaron que en general sí ayudaría al rendimiento académico, especialmente las estrategias referidas a la gestión académica y a profesores, “es lo más importante para nosotros, para nuestro rendimiento lo referente a lo académico y docentes”, las demás estrategias son complementarias, especialmente enfocados a la satisfacción del estudiante como ser humano, como un ser social que debe sentir bienestar en su lugar de permanencia estudiantil; las demás estrategias ayudarían a que su estadía sea más satisfactoria.

4. Si se llegara a implementar estas estrategias, ¿Sentirías que la Universidad se preocupa para que tú te sientas mejor en estudiar aquí?

Los estudiantes entrevistados, unánimemente aseguraron que al aplicar estas estrategias y darse los resultados esperados sí sentirían que la Universidad Técnica

de Cotopaxi si se preocupa por su bienestar, es más, mencionan que “nos sentiríamos conformes con lo recibido, porque está basado en una investigación técnica y busca la satisfacción de todos los estudiantes”, además, expresan que “sentiría, que la Universidad se preocupa por mí, porque sé que están viendo por nosotros y nos sentimos más cómodos en la institución.” Y un último criterio importante “incluso la reputación que la universidad gana al satisfacer las necesidades de los estudiantes es muy importante”.

5. Además de estas estrategias propuestas, ¿Qué te gustaría que implemente la Universidad para que para ti sea totalmente satisfactorio estudiar aquí?

En lo que se refiere a esta pregunta, los estudiantes entrevistados mencionaron que les gustaría mucho que se dé mayor importancia a los espacios verdes, no son suficientes, porque cuando quieren hacer uso de los mismos, se encuentran llenos, de pronto se podría hacer una organización interna para que sean utilizados por tiempos determinados y que todos los estudiantes puedan tener acceso “un control de uso, para que todos puedan recrearse en los espacios verdes.”.

Que las clases se orienten a talleres prácticos y menos teóricos “podríamos acceder a cursos con temas netamente prácticos, por ejemplo tributación, compras públicas, que son conocimientos indispensables en instituciones, empresas y organizaciones; y es necesario que aprendamos en cursos tipo talleres prácticos como refuerzos.”.

6. ¿Cómo reforzarías estas estrategias para que te sientas mejor en la Universidad?

Las respuestas emitidas por los estudiantes entrevistados hacen referencia a que “harían voz” de estas estrategias para que se implementen, “porque la Universidad debe estar en constante cambio y en constante mejora, implementar cosas innovadoras”; además, los estudiantes mencionaron que este estudio sea el inicio de un estudio longitudinal para la mejora continua de la Universidad Técnica de

Cotopaxi “haciendo encuestas y entrevistas constantes para seguir viendo la satisfacción de los estudiantes, por sedes”; además la implementación de las estrategias propuestas “con énfasis en convenios con empresas que den apertura a los estudiantes con actividades prácticas como ayuda a la formación profesional” y; los estudiantes entrevistados hicieron una referencia especial al mejoramiento de metodologías de los docentes “las estrategias relacionadas a las metodologías de los estudiantes deberían ser las principales en aplicarse, las autoridades deberían darle prioridad, porque es lo más importante para nuestro rendimiento académico.”.

7. ¿Qué sugerencias podrías brindar para la implementación de las estrategias?

Es importante mencionar que todos los estudiantes entrevistados mencionaron que lo más importante es la implementación de estas estrategias “que se apliquen y que no solo se quede como un trabajo de tesis”, “la implementación de las estrategias ayudaría a que los estudiantes se sientan escuchados y atendidos para su satisfacción”, además, mencionan que “en las estrategias propuestas se ve el objetivo de la mejora continua y en especial nuestra satisfacción como estudiantes”.

Los estudiantes también sugieren que “la flexibilidad hacia los estudiantes también debería incorporarse para la aplicación de las estrategias.”, esto como un elemento importantes para sentirse comprendidos por parte de todos los organismos y personas que pertenecen a la Universidad.

Además, sugieren que la Universidad podría innovar en el proceso educativo, en las metodologías de enseñanza-aprendizaje y en muchos ámbitos más como: participación, atención de sugerencias y quejas, bienestar universitario, atención al estudiante por parte del personal administrativo, mejoramiento de infraestructura y servicios universitarios; con el fin de mejorar continuamente la gestión de la educación y bienestar del estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi y lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional.

3.3 Evaluación de resultados

Los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, tanto al experto como a los estudiantes son de gran importancia para la validación de la presente propuesta, por ello, en concordancia con lo expuesto por ellos, se identifica que existe la aceptación y validación de la presente propuesta.

Los entrevistados en general aceptan las estrategias propuestas y que lo más importante después de esta validación es la aplicación, los estudiantes se sienten motivados en que se pueda aplicar y que la mejora continua sea una realidad, especialmente en los factores identificados con mayor insatisfacción en los estudiantes, ya que la presente propuesta reúne estrategias para la mejora continua y la retención estudiantil con base en su satisfacción y; su especial interés se enfoca al aspecto de Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura y los Aspectos Organizacionales de la Universidad.

El experto aprueba la presente propuesta, con las consideraciones necesarias en relación a la aceptación de las autoridades institucionales, específicamente refiriéndose al presupuesto y a la realidad de la Universidad, sin embargo, las estrategias propuestas tienen la orientación técnica necesaria para ser aplicadas e incorporadas en el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y; de igual manera, con un proceso de coordinación con la Dirección de Planeamiento para la incorporación de las estrategias y sobre todo para que cada Dirección se encargue de la ejecución.

Finalmente, es importante mencionar que la aplicación de la presente propuesta se encuentra en manos de las autoridades de la Universidad, y que los organismos técnicos como la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación y la Dirección de Planeamiento podrían articular con las demás direcciones para su implementación y para la incorporación de estas estrategias en el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

3.4 Resultados esperados de la propuesta

Los resultados esperados de la presente Propuesta es el aumento en la satisfacción del estudiante en su bienestar universitario, el incremento del rendimiento académico de los estudiantes, el alza en el índice de participación estudiantil en la toma de decisiones y de gestión universitaria y finalmente; lograr la mejora continua en la Universidad Técnica de Cotopaxi, con base en la satisfacción de sus *Stakeholders* internos (estudiantes). A continuación, los resultados esperados por cada una de las estrategias propuestas:

Tabla 16
Resultados esperados de la Propuesta

N°	Estrategia	Resultado
1	Reformulación de horarios académicos estudiantiles.	Optimización del tiempo de los estudiantes para su desarrollo académico.
2	Creación de un sistema para las tutorías académicas.	Estudiantes con mejor rendimiento académico con base en el soporte de las tutorías académicas.
3	Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.	Alto índice de estudiantes que participan en talleres y seminarios complementarios a la formación académica.
4	Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.	Estudiantes con mejor rendimiento académico con base en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior por parte de los docentes.
5	Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.	Incremento del rendimiento académico con base en la entrega puntual de tareas on line y participación en las plataformas virtuales.
6	Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes	Incremento en la satisfacción del estudiante con relación a su estadía en la Universidad.
7	Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.	Reducción de quejas no atendidas.
8	Repotenciación del área odontológica.	Incremento en la satisfacción del estudiante en su bienestar universitario.
9	Promoción del intercambio estudiantil	Alto índice de estudiantes que participan en intercambios estudiantiles.
10	Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.	Alto índice de participación estudiantil en la toma de decisiones y de gestión universitaria.
11	Optimización en los procesos de matrículas.	Optimización de los recursos institucionales y estudiantiles en los procesos de matrícula.
12	Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante	Incremento en la satisfacción del estudiante en su estadía y gestión en la Universidad.
13	Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los <i>Stakeholders</i> internos.	Incremento en la satisfacción del estudiante en su bienestar universitario.

3.5 Conclusiones Capítulo III

- El proceso de validación utilizado en este apartado fue adecuado para la aprobación de las estrategias propuestas por parte del experto y los estudiantes, ya que se obtuvo criterios muy importantes y valederos para la presente propuesta.
- La validación de la propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi es validada por el experto, haciendo referencia a que las autoridades de la Universidad decidirán sobre la viabilidad presupuestaria para su implementación.
- Los estudiantes se sienten muy entusiasmados con la presente propuesta, sienten que la investigación realizada ayuda a identificar a la Universidad como el organismo educativo que no solo se orienta a lo académico, sino a la satisfacción personal de los estudiantes.

Conclusiones Generales

- Con base en la revisión bibliográfica se evidenció que existe soporte teórico, técnico y metodológico que cubija el desarrollo del presente trabajo investigativo y especialmente de la propuesta, especialmente en lo que se refiere a la satisfacción de los *Stakeholders*, la gestión de la calidad, la mejora continua y la retención estudiantil.
- El proceso metodológico ayudó a la identificación de la satisfacción de los estudiantes, siendo que como promedio general el 69,63% están satisfechos y el 30,37% presentan insatisfacción; la Sede Latacunga tiene un 47,66% de satisfacción y la Extensión La Maná tiene un 91,59%; se atribuye su alta satisfacción a que allí solo se cuenta con carreras administrativas, mientras que en la Sede Latacunga existen carreras como las de ingenierías que son más demandantes en insumos, servicios infraestructura e instalaciones. La identificación de los factores que tienen mayor grado de insatisfacción dio lugar a la propuesta de estrategias, que su aplicación acompañada con la participación de la comunidad universitaria aportarán a la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Las estrategias propuestas, incluyendo la alineación a los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Universidad, las principales actividades y los posibles planes y proyectos que derivan de las mencionadas estrategias fueron validadas por los protagonistas de la presente investigación, los estudiantes quienes motivan a la implementación de esta propuesta; de igual manera, el experto en evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación valida la propuesta con la perspectiva de que las autoridades aprueben su implementación y financiamiento para el logro de un mejor nivel de retención estudiantil y la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Recomendaciones

- Continuar con el proceso metodológico (estudio longitudinal) por lo menos por 2 años más, para seguir evaluando la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) especialmente si la Universidad aplicó las estrategias contenidas en la presente propuesta para el incremento de la satisfacción de los mismos y del nivel de retención estudiantil y la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Aplicar la propuesta realizada, ya que está orientada a la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) en los factores que han tenido un alto índice de insatisfacción basado en un estudio técnico y participativo; considerando en su aplicación la participación y coordinación con la comunidad universitaria.
- Innovar, la Universidad Técnica de Cotopaxi, necesita crear nuevas propuestas de mejora continua, aplicarlas y evaluar sus resultados para la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes), su bienestar universitario, rendimiento académico y su retención en esta institución educativa.

Referencias Bibliográficas


- Adot E. (2017). Sistema de gestión interna de la calidad”. *Universidad Oberta de Cataluña*, 1(1), 1-48.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2015). Criterios y directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG). *ANECA*, 1(1), 1-34.
- Álvarez J, Chaparro E. y Reyes E. (2015). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*, 13(2), 5-26.
- Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2003). Sistemas de gestión de la calidad, Guía para la implantación de sistemas de indicadores. *AENOR*, 1(1), 1-30.
- Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2018). Organizaciones educativas
- Bond, T. (1999). The Role of Performance Measurement in Continuous Improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), 1-318.
- Brunner, J. J. (2005). Transformaciones de la universidad pública. Historia política social - Movimiento Popular. Archivo Chile.
- Correa M., Vinueza J., Torres E. y Ponce K. (2017). Sistema para las tutorías académicas en las universidades ecuatorianas. Caso Universidad Estatal de Milagro. *Revista INNOVA.*, 2(6), 100-111.

- De Wit and J. Verhoevn. *Stakeholders* in universities and colleges in Flanders. *European Journal of Education*, 2000, 35(4): 421–437.
- Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario una reflexión desde la perspectiva de los *Stakeholders*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(1), 25-41.
- Ferrary M. (2005). A *Stakeholder* perspective of human resource management. A *European perspective*. *Palgrave-Macmillan*, 1(1), 104-124.
- Freeman E. (2005). *Stakeholder Theory*. *The Blackwell enciclopedia of management*. 2(1), 496-500.
- Gaete, R. (2011). Identificación de los *Stakeholders* de las universidades. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(3), 486-499.
- Jaramillo, Y. (2017). Los grupos de interés como una estrategia de implementación de los sistemas de gestión. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1(1), 1-21.
- Kaye M. y Anderson R. (1999). Continuous Improvement: the Ten Essential Criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485-509.
- Lyytinen A., Kohtamäki V., Pekkola E., y Kivistö S. (2012) Hölttä. Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta, nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet. *Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja* 12(1), 145-162.
- Marín J., Bautista Y. y García J. (2010). Etapas en la evolución de la mejora continua ¿Cómo viven las empresas el proceso? Estudio de un caso. *DOE Universidad Politécnica de Valencia*, 1(1), 153-163.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). Directrices en materia de calidad de la educación superior a través de las fronteras. *UNESCO*, 1(1), 1-279.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018). Internal Quality Assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability. *UNESCO*, 1(1), 1-24.
- Ovares E. (2012). Análisis de las estrategias para la prevención de la deserción y retención de la población estudiantil que lleva a cabo el personal del docente y administrativo del Liceo de Miramar, de la Dirección Regional de Educación de Puntarenas, Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*, 2(2), 1-27.
- Pineda E. y Tello C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(4), 112-130.
- Post J., Preston L. y Sachs S. (2002). Managing the extended enterprise: the new *Stakeholder* view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Powell, W. & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. En: Smelser y Swedberg (Eds.). *Handbook of Economic Sociology* (pp. 368-402). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Secretaría Nacional de Planificación Desarrollo del Ecuador. (2017). Plan Nacional de Desarrollo. *SENPLADES*, 1(1), 1-148.
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2016). Plan de Desarrollo Institucional. *UTC*, 1(1), 1-104.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para evaluación de la satisfacción de los Stakeholders (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL CON LA GESTIÓN ACADÉMICA, DOCENTE Y SERVICIOS OFERTADOS POR LA UTC				
FECHA:		ENCUESTA N°				
<p>La Universidad Técnica de Cotopaxi se preocupa por tu bienestar y por ello necesita saber tu nivel de satisfacción con respecto a varios aspectos que podrían ayudarte a elevar tu nivel de desempeño y el ambiente de convivencia en la universidad. Para ello, necesitamos conocer tu apreciación sobre varias situaciones. Te pedimos absoluta honestidad y seriedad para responder esta encuesta. El tratamiento estadístico de las respuestas garantiza la absoluta confidencialidad de tus opiniones.</p>						
Gestión académica		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
1	Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad					
2	Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas					
3	Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas preprofesionales					
4	El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas					
5	La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara					
6	Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas					
7	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación					
8	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación					
9	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación					
10	El Plan de estudios es general es bueno					
Profesores		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
11	Los profesores cumplen con el sílabo de su asignatura					
12	La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten					
13	Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas					
14	La metodología que utilizan los profesores es adecuada					
15	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura					
16	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar					
17	Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial					
18	Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes					
19	Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes					
20	La actuación de los profesores en general es satisfactoria					

Instalaciones e Infraestructura		Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
		1	2	3	4	5
21	Espacios de Biblioteca					
22	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)					
23	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros digitales)					
24	Laboratorios y/o talleres					
25	Laboratorios de cómputo					
26	Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)					
27	Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)					
28	Auditorios					
29	Cafeterías					
30	Conectividad (Acceso a internet)					
31	Aulas virtuales					
32	Baños					
33	Áreas verdes					
34	Instalaciones deportivas					
35	Instalaciones e infraestructura en general					
Servicios universitarios		Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
		1	2	3	4	5
36	Asistencia médica					
37	Asistencia odontológica					
38	Atención psicológica					
39	Becas y ayudas económicas					
40	Movilidad e intercambios estudiantiles					
41	Orientación profesional y laboral					
42	Actividades culturales, deportivas y sociales					
43	Canales para realizar sugerencias y quejas					
44	Seguridad en el campus universitario					
45	Servicio de limpieza					
46	Servicio de fotocopias					
47	Valoración general de los servicios universitarios					
Aspectos Organizacionales		Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
		1	2	3	4	5
48	Comunicación interna					
49	Trámites de matrículas					
50	Gestión del expediente académico					
51	Atención del personal administrativo					
52	Información en la página web					
53	Información disponible en redes sociales					
54	Espacios para quejas y sugerencias					
55	Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad					
56	Valoración general de los aspectos organizacionales					
Relaciones personales		Totalmente insatisfecho			Totalmente satisfecho	
		1	2	3	4	5
57	Relaciones personales con mis compañeros/as					
58	Relaciones personales con mis profesores					
59	Relaciones personales con las autoridades					
60	Relaciones personales con mi familia					
61	Valoración general de mis relaciones personales					

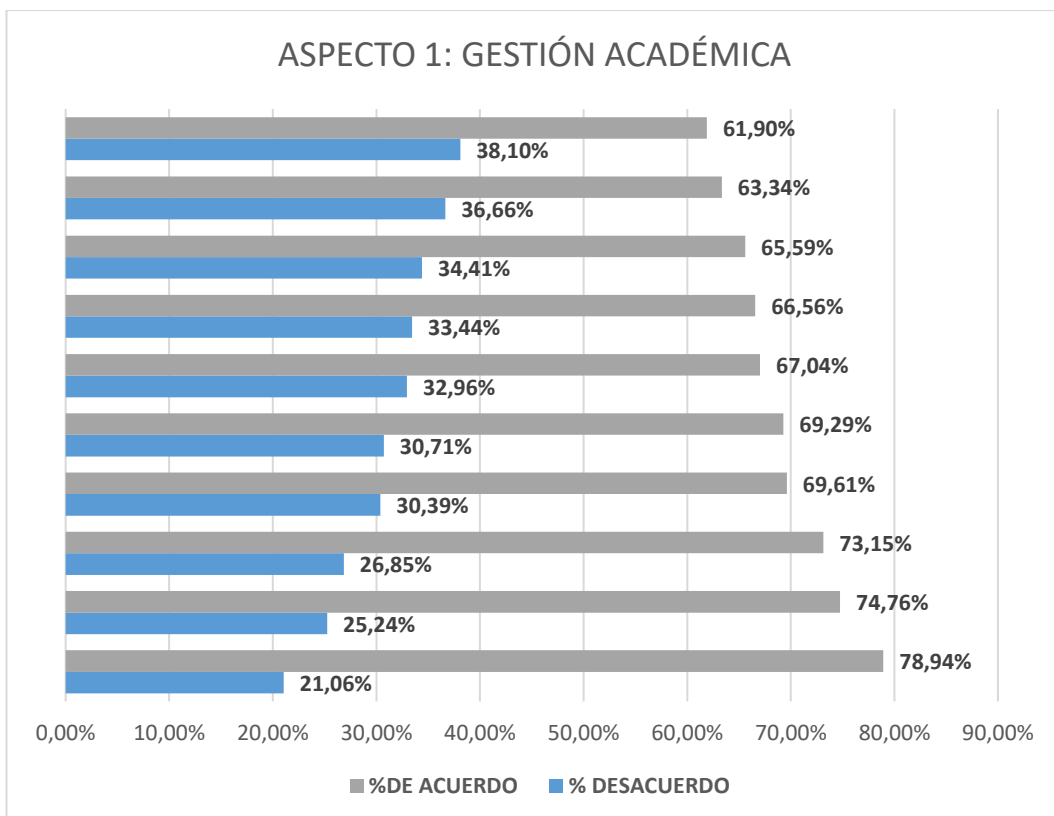
Anexo 2: Estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi

CAMPUS	FACULTAD	CARRERA	Est. Mat. Def.	TOTAL
MATRIZ	CCHH	Diseño Gráfico	463	469
		Comunicación Social	559	562
		Educación Básica	429	431
		Inglés	273	275
		Educación Inicial	368	370
		Trabajo Social	40	40
		TOTAL CCHH	2132	2147
	CCAA	Contabilidad y Auditoria	642	647
		Comercio/ Administración	520	524
		Secretariado Ejecutivo	370	370
		Mercadotecnia	31	31
		Talento Humano	38	38
	TOTAL CCAA	1601	1610	
	CIYA	Eléctrica	524	527
		Electromecánica	505	508
		Industrial	493	496
		Informática y Sistemas	470	470
	TOTAL CIYA	1992	2001	
	CAREN	Agronomía	524	535
		Agroindustrial	406	406
Ecoturismo		399	402	
Medio Ambiente		526	529	
Medicina Veterinaria		621	625	
TOTAL CAREN	2476	2497		
LA MANÁ	CAREN	Agronomía	346	353
		Ecoturismo	95	95
	TOTAL CAREN LA MANÁ	441	448	
	CCAA	Contabilidad y Auditoria	337	337
		Comercio/Administración	353	354
	TOTAL CCAA LA MANÁ	690	691	
	CIYA	Electromecánica	296	301
Informática y Sistemas		255	258	
TOTAL CIYA LA MANÁ	551	559		
TOTAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI			9883	9953

Anexo 3: Estratificación de la población

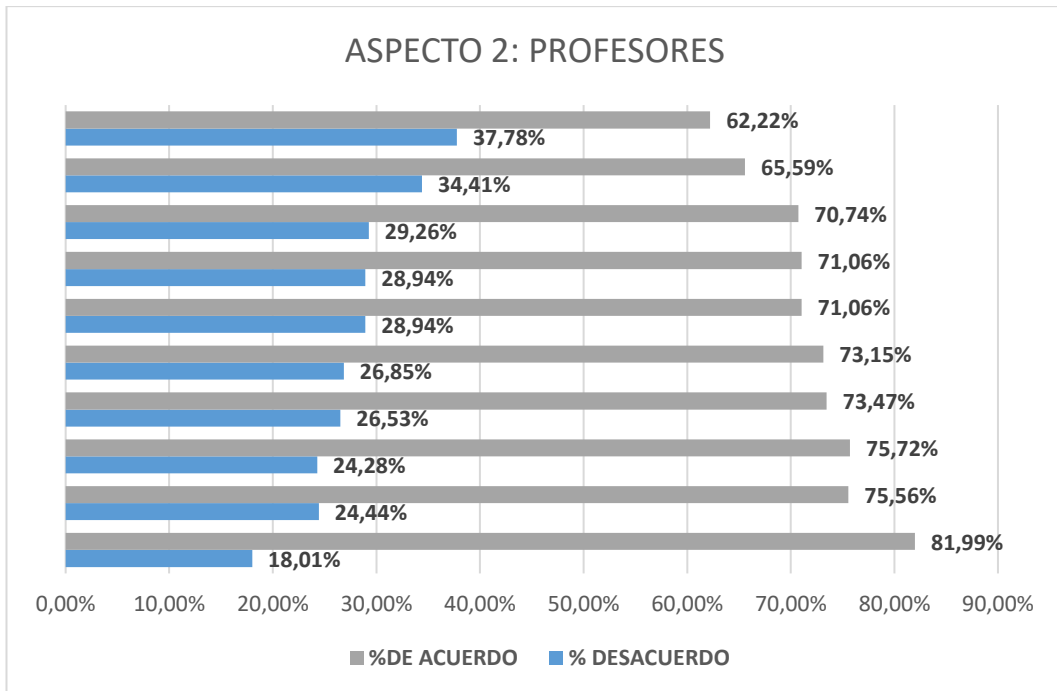
ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA							
ESTUDIANTES MATRICULADOS 2019 UTC					ESTRATIFICADO		
CAMPUS	FACULTAD	CARRERA	Subtotal	TOTAL FACULTAD	% CARRERAS	% FACULTAD	# ENCUESTAS FACULTAD
M A T R I Z	CCHH (CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y EDUCACIÓN)	Diseño Gráfico	469	2147	5%		
		Comunicación Social	562		6%		
		Educación Básica	431		4%		
		Inglés	275		3%		
		Educación Inicial	370		4%		
		Trabajo Social	40		0%		
	TOTAL CCHH			2147		22%	134
	CCAA (CIENCIAS ADMINISTRATIVAS)	Contabilidad y Auditoría	647	1610	7%		
		Comercio/ Administración	524		5%		
		Secretariado Ejecutivo	370		4%		
		Mercadotecnia	31		0%		
		Talento Humano	38		0%		
	TOTAL CCAA			1610		16%	100
	CIYA (CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS)	Eléctrica	527	2001	5%		
		Electromecánica	508		5%		
		Industrial	496		5%		
		Informática y Sistemas	470		5%		
	TOTAL CIYA			2001		20%	125
	CAREN (CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES)	Agronomía	535	2497	5%		
		Agroindustrial	406		4%		
		Ecoturismo	402		4%		
Medio Ambiente		529	5%				
Medicina Veterinaria		625	6%				
TOTAL CAREN			2497		25%	156	
L A M A N Á	CAREN (CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES)	Agronomía	353	448	4%		
		Ecoturismo	95		1%		
	TOTAL CAREN LA MANÁ			448		5%	29
	CCAA (CIENCIAS ADMINISTRATIVAS)	Contabilidad y Auditoría	337	691	3%		
		Comercio/ Administración	354		4%		
	TOTAL CCAA LA MANÁ			691		7%	43
	CIYA (CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS)	Electromecánica	301	559	3%		
Informática y Sistemas		258	3%				
TOTAL CIYA LA MANÁ			559		6%	35	
TOTAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI			9953	9953	100%	100%	622

Anexo 4: Gráfico Estadístico. Nivel de satisfacción e insatisfacción, Aspecto 1: Gestión Académica



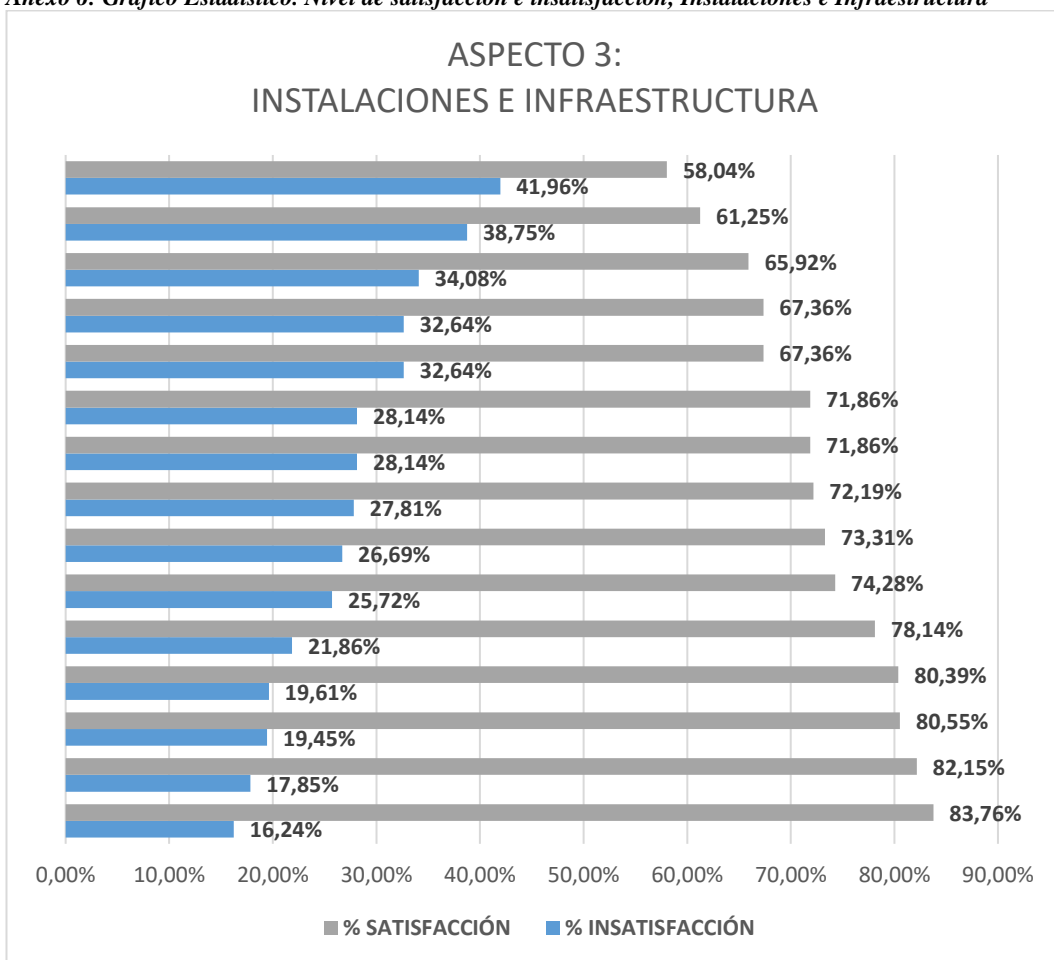
PREGUNTAS	% DESACUERDO	% DE ACUERDO	TOTAL %
El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas	38,10%	61,90%	100,00
Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas	36,66%	63,34%	100,00
La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación	34,41%	65,59%	100,00
La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara	33,44%	66,56%	100,00
Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad	32,96%	67,04%	100,00
Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas	30,71%	69,29%	100,00
Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas preprofesionales	30,39%	69,61%	100,00
El Plan de estudios es general es bueno	26,85%	73,15%	100,00
La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación	25,24%	74,76%	100,00
La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación	21,06%	78,94%	100,00

Anexo 5: Gráfico Estadístico. Nivel de satisfacción e insatisfacción, Aspecto 2: Profesores



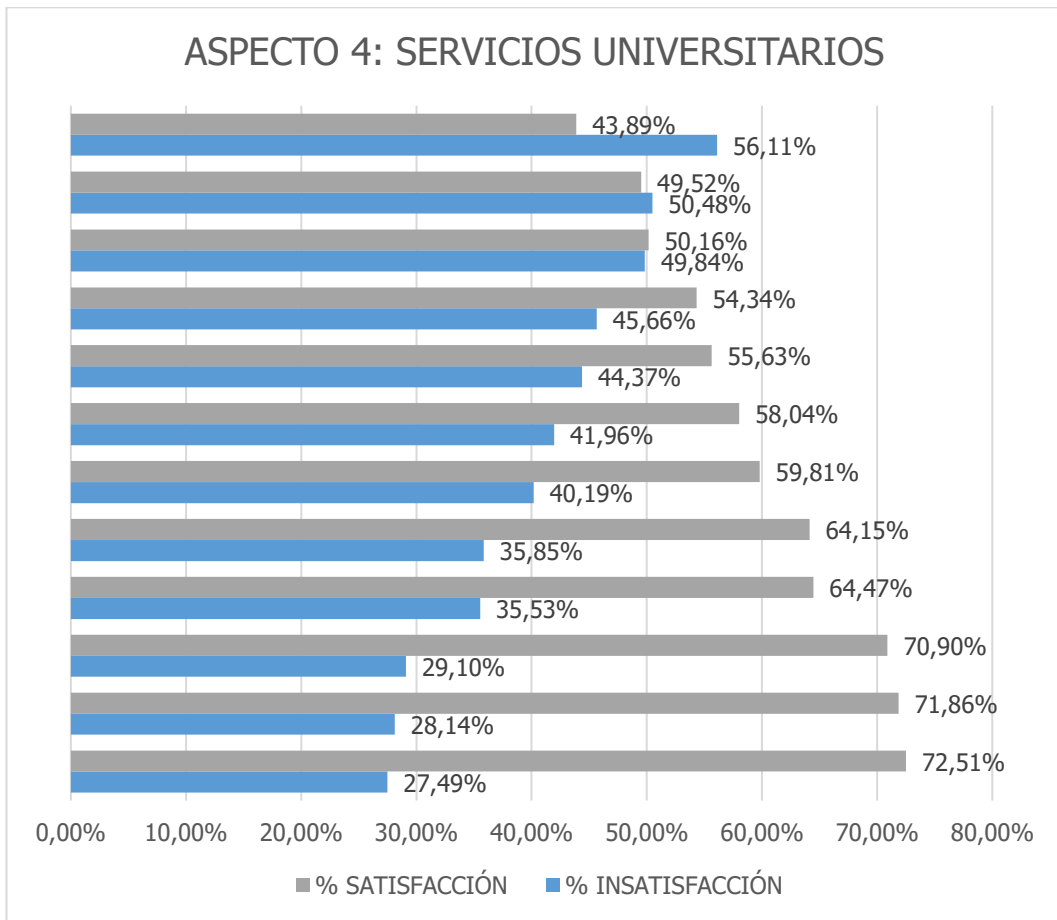
PREGUNTAS	% DESACUERDO	% DE ACUERDO	TOTAL %
La metodología que utilizan los profesores es adecuada	37,78%	62,22%	100,00
El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura	34,41%	65,59%	100,00
Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar	29,26%	70,74%	100,00
Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes	28,94%	71,06%	100,00
La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten	28,94%	71,06%	100,00
Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas	26,85%	73,15%	100,00
Los profesores cumplen con el sílabo de su asignatura	26,53%	73,47%	100,00
La actuación de los profesores en general es satisfactoria	24,28%	75,72%	100,00
Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes	24,44%	75,56%	100,00
Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial	18,01%	81,99%	100,00

Anexo 6: Gráfico Estadístico. Nivel de satisfacción e insatisfacción, Instalaciones e Infraestructura



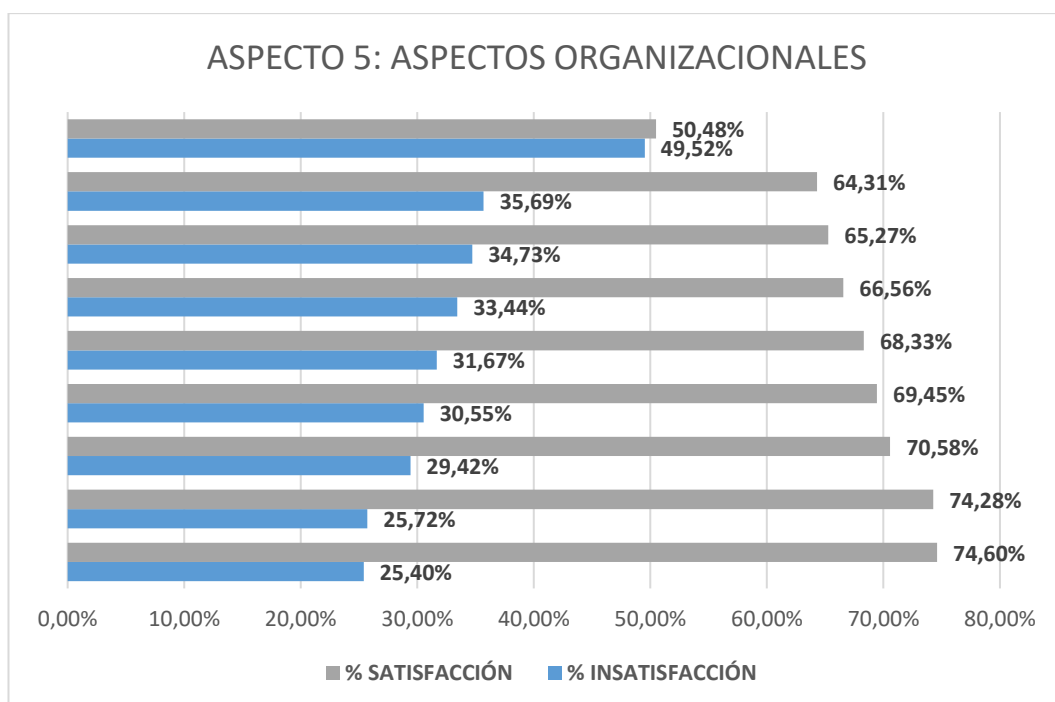
PREGUNTAS	% INSATISFACCIÓN N	% SATISFACCIÓN N	TOTAL %
Conectividad (Acceso a internet)	41,96%	58,04%	100,00
Cafeterías	38,75%	61,25%	100,00
Baños	34,08%	65,92%	100,00
Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)	32,64%	67,36%	100,00
Auditorios	32,64%	67,36%	100,00
Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)	28,14%	71,86%	100,00
Laboratorios y/o talleres	28,14%	71,86%	100,00
Espacios de Biblioteca	27,81%	72,19%	100,00
Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros digitales)	26,69%	73,31%	100,00
Laboratorios de cómputo	25,72%	74,28%	100,00
Instalaciones deportivas	21,86%	78,14%	100,00
Áreas verdes	19,61%	80,39%	100,00
Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)	19,45%	80,55%	100,00
Instalaciones e infraestructura en general	17,85%	82,15%	100,00
Aulas virtuales	16,24%	83,76%	100,00

Anexo 7: Gráfico Estadístico. Nivel de satisfacción e insatisfacción, Aspecto 4: Servicios Universitarios



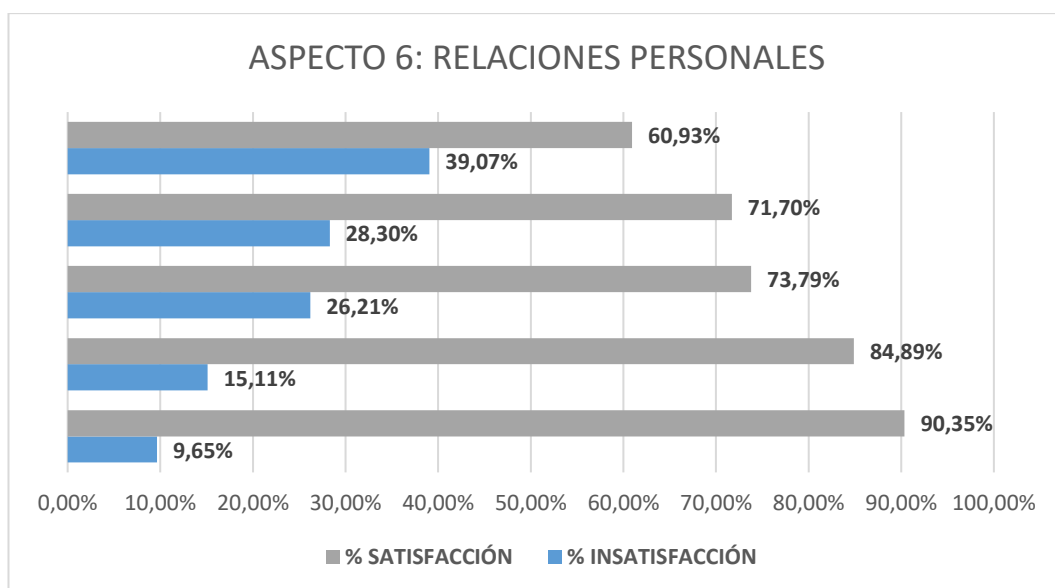
PREGUNTAS	% INSATISFACCIÓN	% SATISFACCIÓN	TOTAL %
Canales para realizar sugerencias y quejas	56,11%	43,89%	100,00
Asistencia odontológica	50,48%	49,52%	100,00
Movilidad e intercambios estudiantiles	49,84%	50,16%	100,00
Seguridad en el campus universitario	45,66%	54,34%	100,00
Atención psicológica	44,37%	55,63%	100,00
Becas y ayudas económicas	41,96%	58,04%	100,00
Orientación profesional y laboral	40,19%	59,81%	100,00
Servicio de fotocopias	35,85%	64,15%	100,00
Asistencia médica	35,53%	64,47%	100,00
Valoración general de los servicios universitarios	29,10%	70,90%	100,00
Actividades culturales, deportivas y sociales	28,14%	71,86%	100,00
Servicio de limpieza	27,49%	72,51%	100,00

Anexo 8: Gráfico Estadístico. Nivel de satisfacción e insatisfacción, Aspecto 5: Aspectos Organizacionales



PREGUNTAS	% INSATISFACCIÓN	% SATISFACCIÓN	TOTAL %
Espacios para quejas y sugerencias	49,52%	50,48%	100,00
Comunicación interna	35,69%	64,31%	100,00
Atención del personal administrativo	34,73%	65,27%	100,00
Trámites de matrículas	33,44%	66,56%	100,00
Gestión del expediente académico	31,67%	68,33%	100,00
Valoración general de los aspectos organizacionales	30,55%	69,45%	100,00
Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad	29,42%	70,58%	100,00
Información disponible en redes sociales	25,72%	74,28%	100,00
Información en la página web	25,40%	74,60%	100,00

Anexo 9: Gráfico Estadístico. Nivel de satisfacción e insatisfacción, Aspecto 6: Relaciones Personales



PREGUNTAS	% INSATISFACCIÓN	% SATISFACCIÓN	TOTAL %
Relaciones personales con las autoridades	39,07%	60,93%	100,00
Relaciones personales con mis compañeros/as	28,30%	71,70%	100,00
Relaciones personales con mis profesores	26,21%	73,79%	100,00
Valoración general de mis relaciones personales	15,11%	84,89%	100,00
Relaciones personales con mi familia	9,65%	90,35%	100,00

Anexo 10: Resumen de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes

1. GESTIÓN ACADÉMICA				
N°	FACTOR	(%) INSATISFA CCIÓN	(%) MAYOR SATISFACCIÓN	TOTAL %
1	Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad	32,96%	67,04%	100,00
2	Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas	30,71%	69,29%	100,00
3	Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas Preprofesionales	30,39%	69,61%	100,00
4	El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas	38,10%	61,90%	100,00
5	La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara	33,44%	66,56%	100,00
6	Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas	36,66%	63,34%	100,00
7	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación	34,41%	65,59%	100,00
8	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación	25,24%	74,76%	100,00
9	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación	21,06%	78,94%	100,00
10	El Plan de estudios es general es bueno	26,85%	73,15%	100,00
2. PROFESORES				
N°	FACTOR	(%) INSATISFA CCIÓN	(%) MAYOR SATISFACCIÓN	TOTAL %
11	Los profesores cumplen con el sílabo de su asignatura	26,53%	73,47%	100,00
12	La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten	28,94%	71,06%	100,00
13	Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas	26,85%	73,15%	100,00
14	La metodología que utilizan los profesores es adecuada	37,78%	62,22%	100,00
15	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura	34,41%	65,59%	100,00
16	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar	29,26%	70,74%	100,00
17	Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial	18,01%	81,99%	100,00
18	Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes	28,94%	71,06%	100,00
19	Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes	24,44%	75,56%	100,00
20	La actuación de los profesores en general es satisfactoria	24,28%	75,72%	100,00

3. INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA				
N°	FACTOR	(%) DE ACUERDO	(%) DESACUERDO	TOTAL %
22	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)	28,14%	71,86%	100,00
23	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros digitales)	26,69%	73,31%	100,00
24	Laboratorios y/o talleres	28,14%	71,86%	100,00
25	Laboratorios de cómputo	25,72%	74,28%	100,00
26	Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)	32,64%	67,36%	100,00
27	Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)	19,45%	80,55%	100,00
28	Auditorios	32,64%	67,36%	100,00
29	Cafeterías	38,75%	61,25%	100,00
30	Conectividad (Acceso a internet)	41,96%	58,04%	100,00
31	Aulas virtuales	16,24%	83,76%	100,00
32	Baños	34,08%	65,92%	100,00
33	Áreas verdes	19,61%	80,39%	100,00
34	Instalaciones deportivas	21,86%	78,14%	100,00
35	Instalaciones e infraestructura en general	17,85%	82,15%	100,00
4. SERVICIOS UNIVERSITARIOS				
N°	FACTOR	(%) DE ACUERDO	(%) DESACUERDO	TOTAL %
37	Asistencia odontológica	50,48%	49,52%	100,00
38	Atención psicológica	44,37%	55,63%	100,00
39	Becas y ayudas económicas	41,96%	58,04%	100,00
40	Movilidad e intercambios estudiantiles	49,84%	50,16%	100,00
41	Orientación profesional y laboral	40,19%	59,81%	100,00
42	Actividades culturales, deportivas y sociales	28,14%	71,86%	100,00
43	Canales para realizar sugerencias y quejas	56,11%	43,89%	100,00
44	Seguridad en el campus universitario	45,66%	54,34%	100,00
45	Servicio de limpieza	27,49%	72,51%	100,00
46	Servicio de fotocopias	35,85%	64,15%	100,00
47	Valoración general de los servicios universitarios	29,10%	70,90%	100,00
5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES				
N°	FACTOR	(%) DE ACUERDO	(%) DESACUERDO	TOTAL %
49	Trámites de matrículas	33,44%	66,56%	100,00
50	Gestión del expediente académico	31,67%	68,33%	100,00
51	Atención del personal administrativo	34,73%	65,27%	100,00
52	Información en la página web	25,40%	74,60%	100,00
53	Información disponible en redes sociales	25,72%	74,28%	100,00
54	Espacios para quejas y sugerencias	49,52%	50,48%	100,00
55	Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad	29,42%	70,58%	100,00
56	Valoración general de los aspectos organizacionales	30,55%	69,45%	100,00
6. RELACIONES PERSONALES				
N°	FACTOR	(%) DE ACUERDO	(%) DESACUERDO	TOTAL %
58	Relaciones personales con mis profesores	26,21%	73,79%	100,00
59	Relaciones personales con las autoridades	39,07%	60,93%	100,00
60	Relaciones personales con mi familia	9,65%	90,35%	100,00
61	Valoración general de mis relaciones personales	15,11%	84,89%	100,00

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



Fecha de entrevista: **Nº de Entrevista:**

Entrevista dirigida a:

Experto en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Objetivo:

Validar la Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Contextualización:

Entre los meses de noviembre y diciembre del 2019 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para la identificación de los factores determinantes en la satisfacción de los mismos. Se investigaron sobre 61 factores que determinan el grado de satisfacción comprendidos en 6 aspectos:

1. Gestión Académica,
2. Profesores,
3. Instalaciones e Infraestructura,
4. Servicios Universitarios,
5. Aspectos Organizacionales y;
6. Relaciones Personales

Se dio mayor importancia a los 3 factores por cada aspecto que tienen mayor grado de insatisfacción en los estudiantes, los mismos son:

Aspecto	(%) Insatisfacción	Factor
1. Gestión Académica	38,10%	Calendario académico les ha permitido planificar su tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas
	36,66%	Las tutorías académicas son suficientes y les ayudan a superar las dificultades académicas
	34,41%	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación
2. Profesores	37,78%	La metodología utilizada por los profesores
	34,41%	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura
	29,26%	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar
3. Instalaciones e Infraestructura	41,96%	Conectividad (Acceso a internet)
	38,75%	Cafeterías
	34,08%	Baños
4. Servicios Universitarios	56,11%	Canales para realizar sugerencias y quejas
	50,48%	Asistencia odontológica
	49,84%	Movilidad e intercambios estudiantiles
5. Aspectos Organizacionales	49,52%	Espacios para quejas y sugerencias
	35,69%	Trámite de matrículas
	34,73%	Atención del personal administrativo
6. Relaciones Personales	39,07%	Relaciones personales con las autoridades de la Universidad
	28,30%	Relaciones personales con compañeros/as
	26,21%	Relaciones personales con mis profesores

Por ello, se desarrolló una Propuesta de mejora continua para la Universidad Técnica de Cotopaxi enfocado a la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) en estos factores que tienen mayor grado de insatisfacción.

Esta propuesta de mejora continua se concentra en un conjunto de estrategias las mismas se encuentran desagregadas en principales actividades y posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, según su responsabilidad identificada en el organigrama estructural institucional.

Las estrategias son las siguientes:

1. Reformulación de horarios académicos estudiantiles.
2. Creación de un sistema para las tutorías académicas.
3. Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.
4. Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.
5. Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.
6. Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes
7. Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.
8. Repotenciación del área odontológica.
9. Promoción del intercambio estudiantil
10. Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.
11. Optimización de los procesos de matrículas.
12. Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante
13. Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los *Stakeholders* internos.

Introducción a la entrevista:

Como la Universidad de Técnica de Cotopaxi tiene el objetivo de gestionar la evaluación y aseguramiento de la calidad institucional, me dirijo a usted, muy respetuosamente para que me facilite su criterio y su validación a la Propuesta para

la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi; la misma es un conjunto de estrategias, desagregada en principales actividades y posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, según su responsabilidad identificada en el organigrama estructural.

Cuestionario:

1. ¿Considera que las estrategias propuestas son viables como apoyo a la mejora continua de la institución?
2. ¿Estas estrategias, cómo podrían contribuir a la mejora continua institucional?
3. Al encontrarnos en el último año de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020), ¿Considera Ud. que estas estrategias podrían incorporarse en el proceso de actualización del PEDI?
4. ¿Considera que podrían existir limitaciones para su implementación?
5. ¿Qué sugerencias podría brindar para la implementación de las estrategias?

Nota: Al ser una entrevista semiestructura, se podrían realizar repreguntas de acuerdo como vaya avanzando la entrevista.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Fecha de entrevista: **Nº de Entrevista:**

Entrevista dirigida a:

Estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Objetivo:

Validar la Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Contextualización:

Entre los meses de noviembre y diciembre del 2019 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para la identificación de los factores determinantes en la satisfacción de los mismos. Se investigaron sobre 61 factores que determinan el grado de satisfacción comprendidos en 6 aspectos:

1. Gestión Académica,
2. Profesores,
3. Instalaciones e Infraestructura,
4. Servicios Universitarios,
5. Aspectos Organizacionales y;
6. Relaciones Personales

Este estudio arrojó información muy importante que será de gran ayuda para la mejora continua institucional.

Se dio mayor importancia a los 3 factores por cada aspecto que tienen mayor grado de insatisfacción en los estudiantes, los mismos son:

Aspecto	(%) Insatisfacción	Factor
1. Gestión Académica	38,10%	Calendario académico les ha permitido planificar su tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas
	36,66%	Las tutorías académicas son suficientes y les ayudan a superar las dificultades académicas
	34,41%	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación
2. Profesores	37,78%	La metodología utilizada por los profesores
	34,41%	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura
	29,26%	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar
3. Instalaciones e Infraestructura	41,96%	Conectividad (Acceso a internet)
	38,75%	Cafeterías
	34,08%	Baños
4. Servicios Universitarios	56,11%	Canales para realizar sugerencias y quejas
	50,48%	Asistencia odontológica
	49,84%	Movilidad e intercambios estudiantiles
5. Aspectos Organizacionales	49,52%	Espacios para quejas y sugerencias
	35,69%	Trámite de matrículas
	34,73%	Atención del personal administrativo
6. Relaciones Personales	39,07%	Relaciones personales con las autoridades de la Universidad
	28,30%	Relaciones personales con compañeros/as
	26,21%	Relaciones personales con mis profesores

Por ello, se desarrolló una Propuesta de mejora continua para la Universidad Técnica de Cotopaxi enfocado a la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) en estos factores que tienen mayor grado de insatisfacción.

Esta propuesta de mejora continua se concentra en un conjunto de estrategias las mismas se encuentran desagregadas en principales actividades y posibles planes y proyectos que ejecutarán las diferentes Direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, según su responsabilidad identificada en el organigrama estructural institucional.

Las estrategias son las siguientes:

1. Reformulación de horarios académicos estudiantiles.
2. Creación de un sistema para las tutorías académicas.
3. Programación anual de cursos, talleres y seminarios complementarios a la formación académica.
4. Actualización de las capacidades docentes en la implementación de metodologías, recursos de aprendizaje y evaluación de educación superior.
5. Repotenciación de la conectividad con tecnología de punta.
6. Mejoramiento de los espacios públicos para los estudiantes
7. Implementación de un sistema de sugerencias y quejas.
8. Repotenciación del área odontológica.
9. Promoción del intercambio estudiantil
10. Transversalización de la participación de los estudiantes en procesos de toma de decisiones y de gestión universitaria.
11. Optimización de los procesos de matrículas.
12. Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo con calidad humana y atención al estudiante
13. Creación de espacios de esparcimiento, de intercambio y de convivencia entre todos los *Stakeholders* internos.

Introducción a la entrevista:

El estudiante, al ser el principal *Stakeholder* de la institución, su criterio y aprobación de la Propuesta para la mejora continua de la Universidad Técnica de Cotopaxi es de gran importancia para su implementación.

Para ello, solicitamos nos conteste las siguientes preguntas:

Cuestionario:

1. ¿Consideras que implementando estas estrategias te sentirías más a gusto estudiar en la Universidad Técnica de Cotopaxi?
2. Estas estrategias, ¿De qué manera podrían mejorar tu nivel de satisfacción?
3. ¿Podrías rendir de mejor manera académicamente si se implementaran estas estrategias?
4. Si se llegara a implementar estas estrategias, ¿Sentirías que la Universidad se preocupa para que tú te sientas mejor en estudiar aquí?
5. Además de estas estrategias propuestas, ¿Qué te gustaría que implemente la Universidad para que para ti sea totalmente satisfactorio estudiar aquí?
6. ¿Cómo reforzarías estas estrategias para que te sientas mejor en la Universidad?
7. ¿Qué sugerencias podrías brindar para la implementación de las estrategias?

Nota: Al ser una entrevista semiestructura, se podrían realizar repreguntas de acuerdo como vaya avanzando la entrevista.