



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA
Red Universitaria de Jalisco



COORDINACIÓN GENERAL DE
INVESTIGACIÓN, POSGRADO Y VINCULACIÓN



Recomendaciones para el proceso de planeación y ejecución de la autoevaluación y plan de mejora de un programa de posgrado



Directorio institucional

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí
Rector General

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea
Vicerrector Ejecutivo

Dra. Margarita Hernández Ortiz
Coordinadora General de Investigación, Posgrado y Vinculación

Dra. María Luisa García Batiz
Coordinadora de Posgrado

Lic. Silvia Michel Díaz
Jefa de la Unidad de Certificación y Calidad Educativa

Dr. Iván Alejandro Salas Durazo
Jefe de la Unidad de Gestión y Desarrollo

Primera versión abril del 2022.

Coordinadores: Dra. María Luisa García Bátiz (Coordinadora de Posgrado) y Dr. Iván Alejandro Salas Durazo (Jefe de la Unidad de Gestión y Desarrollo), ambos adscritos a la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación de la Universidad de Guadalajara.

Agradecimientos: Silvia Michel Díaz, Laura Leticia Michel Camacho, Meztli Quintana Meza, Cecilia Garibay Martínez, Gustavo Verdín Sanchez y Edmundo Vazquez Delgadillo.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Universidad de Guadalajara ni comprometen a la Organización. Su uso es libre para fines de investigación y crítica siempre y cuando se refiera a la fuente.

Cómo citar:

García, M. L. y Salas, I. A. (2022). *Recomendaciones para el proceso de planeación y ejecución de la autoevaluación y plan de mejora de un programa de posgrado* [Documento de trabajo].





Contenido

1.- Introducción	4
2.- Descripción general del proceso de planeación para la Autoevaluación y la generación del Plan de Mejora	5
3.- Insumos básicos para el análisis	6
3.1 Análisis interno	7
a) Plan de estudios	7
b) Estadística interna del programa de posgrado.....	8
c) Consultas con profesores.....	10
d) Opinión de estudiantes.....	11
e) Análisis de la Junta Académica	11
3.2 Análisis externo	12
a) Recomendaciones de evaluaciones anteriores	12
b) Estudios de egresados y empleadores.....	13
c) Consultas con expertos disciplinares y curriculares.....	14
d) Protocolos institucionales.....	15
e) Consultas con actores sociales, productivos y gubernamentales	15
3.3 Análisis del contexto	16
a) Entorno social, económico y político	17
b) Pertinencia social y científica de los programas de posgrado	17
c) Parámetros de evaluación de instancias externas	18
4.- Elaboración del diagnóstico	23
4.1 Elementos a considerar para el diagnóstico	23
4.2 Análisis FODA	24
5.- Diseño de la intervención	27
5.1 Autoevaluación del programa.....	27
5.2 Propuestas sobre posibles líneas de acción.....	28
5.3 Identificación de aspectos clave	28
6.- El plan de mejora	28
6.1 El diseño del plan de mejora.....	29
6.2 Indicadores de desempeño	31
7.1 Evaluaciones internas.....	32
7.2 Evaluaciones externas.....	32
8.- Consideraciones generales	32
9.- Referencias	33





1.- Introducción

La relativa masificación de los estudios de posgrado es un fenómeno reciente en México que data de la década de los noventa del siglo pasado. La oferta educativa para este nivel se ha caracterizado por una dualidad en cuanto al tipo de programas. Por un lado, se ofertan programas acreditados por su calidad y cuya contribución abona tanto a la formación de recursos humanos de alto nivel como al desarrollo de investigación científica y transferencia de conocimiento; mientras que, por la otra, existen programas no regulados en cuanto a su calidad académica y cuya aportación es marginal en lo que respecta al desarrollo de capacidades productivas y científicas.

La evaluación del diseño, desempeño y resultados de los programas de posgrado ha cobrado un papel central en las políticas y programas públicos encaminados al fortalecimiento de este nivel educativo. Cabe señalar que el liderazgo para la evaluación y reconocimiento de la calidad no ha sido por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) sino por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) haciendo evidente la intención para el desarrollo científico y tecnológico del país.

Lo anterior ha traído consigo la creación, institucionalización y profesionalización de los procesos, unidades organizacionales y funcionarios que gestionan el posgrado. Esto generó la necesidad de implementar herramientas de planeación provenientes de las ciencias administrativas con la finalidad de fortalecer las capacidades institucionales para la oferta de programas de alta calidad.

La metodología de evaluación de los programas de posgrado debe promover la retroalimentación, opinión y el diálogo entre las personas que conforman la Junta Académica, el núcleo de las y los profesores, las y los estudiantes, las personas egresadas y empleadoras, así como personas de los sectores sociales o productivos con los que tiene relación el programa de posgrado para analizar y apoyar al programa en su desempeño, es decir, sus objetivos, medios y resultados.

En este sentido el plan de mejora es el resultado de un proceso de planeación participativa basada en el diálogo constructivo, parte de considerar la situación y contexto en el que se desarrolla el posgrado, los logros, las tareas pendientes y los objetivos de corto, mediano y largo plazo del programa de posgrado, además de identificar las responsabilidades y los compromisos que deben llevar a cabo las personas que participan en el proceso de planeación.





El presente documento tiene como propósito establecer algunos aspectos fundamentales que sirvan de apoyo para la elaboración de la autoevaluación y plan de mejora para los programas de posgrado de la Universidad de Guadalajara.

2.- Descripción general del proceso de planeación para la Autoevaluación y la generación del Plan de Mejora

En términos generales, los procesos de planeación consideran cuatro grandes aspectos:

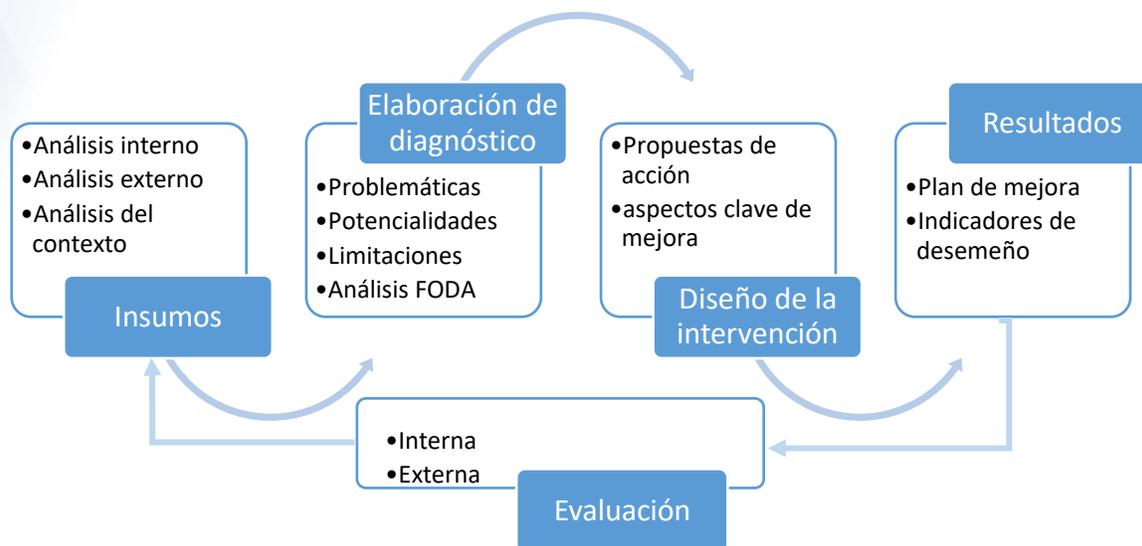
- a) Insumos. Considera todos aquellos elementos, información y condiciones iniciales que sirven como base para establecer la situación actual del proceso al cual se intervendrá, en este caso, la autoevaluación y la elaboración del plan de mejora del programa de posgrado.
- b) Procesos. Este elemento es el aspecto central del proceso de planeación ya que determina de manera objetiva, argumentativa y analítica la situación actual del programa de posgrado y posibilita a través de sus diferentes instrumentos y herramientas generar cambios sustanciales en la dinámica de los programas de posgrado encaminados tanto a la mejora de su calidad, a elevar su pertinencia social y científica así como a la alineación con los objetivos estratégicos de las políticas nacionales y locales de educación superior y ciencia y tecnología.
- c) Resultados. Para este caso, los resultados derivados del proceso de planeación consisten en el plan de mejora y una serie de documentos que evidencian el proceso reflexivo, colegiado y plural que conduce a una serie de acciones concretas encaminadas a la mejora de la calidad del programa de posgrado.
- d) Retroalimentación al proceso (evaluación). Este elemento considera la revisión, opinión y dictamen de agentes externos al proceso de planeación con relación al cumplimiento de objetivos, congruencia, factibilidad y pertinencia de las acciones implementadas considerando la argumentación, indicadores de desempeño y la calidad de la evidencia que soporta los resultados. Asimismo, puede considerar rúbricas o lineamientos que orienten la evaluación en diferentes elementos tales como el diseño, procesos, resultados, indicadores, desempeño y/o impacto, entre otras posibilidades. Este elemento como tal es ajeno al proceso de planeación para la Autoevaluación y la generación del Plan de Mejora. Sin embargo,





potencialmente puede convertirse en un insumo para ejercicios subsecuentes.

Diagrama de flujo del proceso de elaboración del Plan de Mejora.



Fuente: elaboración propia.

3.- Insumos básicos para el análisis

Los insumos para llevar a cabo el proceso de planeación se pueden clasificar en tres grandes categorías:

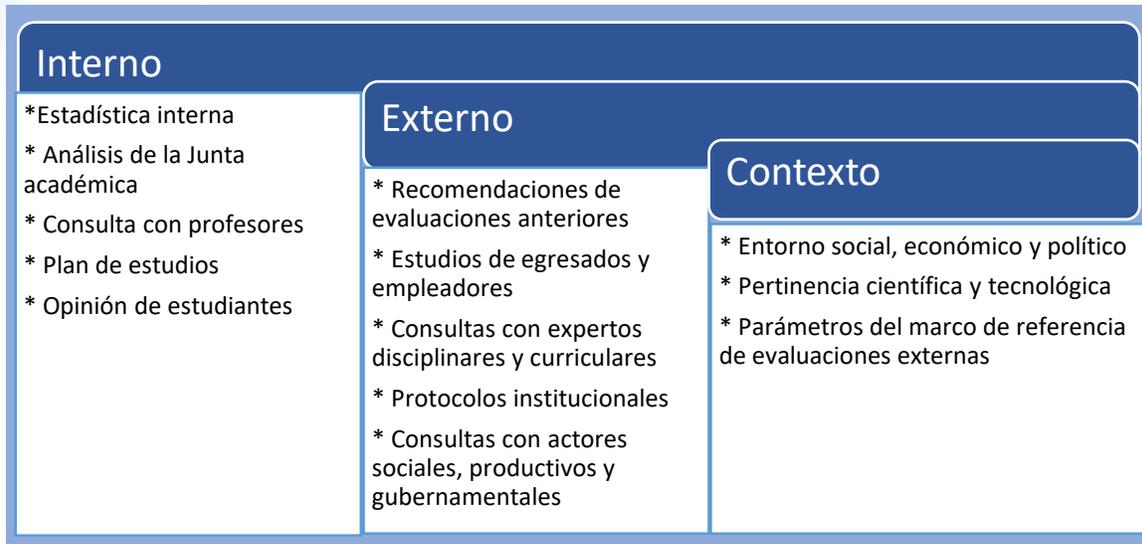
- Internos.** Todos aquellos asociados de manera directa a la operación del programa de posgrado. Considera tanto aspectos documentales relativos al plan de estudio, la gestión de recursos humanos, materiales y financieros, así como la atención de personas interesadas, aspirantes, estudiantes y egresados.
- Externos.** Este tipo de insumos se refieren tanto a los resultados de procesos evaluativos anteriores, estudios específicos al impacto y/o pertinencia de los programas de posgrado. Asimismo, considera la opinión de expertos y actores clave relativos al campo profesional de la formación. También considera aspectos normativos y lineamientos institucionales.





- c) **Contextuales.** Estos elementos se refieren a la coyuntura social, económica y política que favorece o condiciona el alcance de los programas de posgrado. Tiene en cuenta la vigencia de los procesos formativos con relación a su pertinencia científica y social en términos temporales y territoriales. Asimismo, consideran los lineamientos y recomendaciones provenientes de las políticas públicas –nacionales y locales- de educación superior y de ciencia, tecnología e innovación.

Clasificación general de los insumos necesarios para el proceso de planeación.



Fuente: elaboración propia.

3.1 Análisis interno

El análisis interno considera a todos aquellos elementos que forman parte del entorno del programa de posgrado y que sirven como fuentes de información, tanto cualitativa como cuantitativa, para la reflexión al interior de los órganos colegiados y de la propia comunidad del programa. En principio se pueden clasificar en cinco grandes categorías: plan de estudios, estadística interna del programa de posgrado, consultas con profesores, opinión de estudiantes y análisis de la Junta Académica.

a) Plan de estudios

Con base en la propia normativa universitaria, todos los programas de posgrado cuentan con un documento base que sirvió como la propuesta central para su discusión, fundamentación y aprobación en el H. Consejo General Universitario.





En dicho documento se concentran los elementos básicos del programa y de manera general forman parte de un documento más amplio que integra todos los elementos curriculares del programa de posgrado. Al respecto, se sugiere su mecanismo o periodicidad para su actualización tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Análisis del contexto en cuanto a programas similares.
- El avance del conocimiento en el campo del conocimiento del programa de posgrado.
- El avance de la investigación realizada por los profesores del núcleo académico.
- Formación, perfiles y capacidades del núcleo académico.
- Objetivos del programa.
- Perfiles de ingreso y egreso.
- Requisitos de ingreso y titulación.
- Malla curricular, distribución de créditos y secuencia de las unidades de aprendizaje.
- Contenidos de las unidades de aprendizaje y perfiles de los profesores que las imparten.
- Opciones terminales y/o áreas de especialización.
- Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento.
- Fecha de creación y/o última actualización.

Cabe señalar que para la presentación del documento base del plan de estudio existe un documento en extenso en el que se detalla a mayor nivel de profundidad el diagnóstico y análisis que avalan la pertinencia del programa de posgrado.

Como resultado, estos insumos internos –documento base y documento en extenso- deben proveer a la Junta Académica y a los miembros de los grupos de trabajo encargados de la planeación y ejecución de la autoevaluación los aspectos curriculares generales del programa enfatizando en su vigencia y pertinencia interna y externa.

b) Estadística interna del programa de posgrado

Este insumo refiere a toda aquella información recabada y sistematizada relativa al proceso mismo de la gestión del programa. Se propone clasificar la información en las siguientes dimensiones:





1. Estudiantes.

- a) Interesados en el programa, considerando la manera en la que se registra a las personas interesadas al programa, sus perfiles y su seguimiento en el marco de las convocatorias vigentes.
- b) Aspirantes y proceso de admisión, sistematizando aspectos generales tales como perfiles de los candidatos, puntajes de los rubros de selección, porcentajes de aceptación, instituciones de origen, anteproyectos de investigación. Este aspecto implica un análisis longitudinal que abarque los diferentes procesos de ingreso con la finalidad de identificar regularidades y cambios en las preferencias de los aspirantes.
- c) Trayectorias escolares, registrando los promedios de los estudiantes, puntos en los que se presenta mayor deserción, trayectorias considerando unidades de aprendizaje optativas.
- d) Egreso y titulación, a partir de la sistematización de información relativa a las tasas de egreso y titulación, modalidades y sus frecuencias, temáticas de los productos de titulación, tiempos promedio de titulación, estrategias de seguimiento ante estudiantes rezagados.

2. Profesores

- a) Perfil de los profesores del Núcleo Académico (NA), teniendo en cuenta antigüedad en el programa, perfiles profesionales y de investigación, producción académica, líneas personales de investigación y generación del conocimiento, vinculación con sectores productivos, sociales y gubernamentales.
- b) Participación del NA en las actividades del programa, a partir del registro en actividades de docencia, tutoría, dirección de tesis, organización de eventos, procesos de selección y actividades de gestión en el marco del programa de posgrado. En ese sentido, la participación como profesor de tiempo completo implica la equilibrada realización de las actividades anteriormente descritas.
- c) Profesores externos, a través de su participación en actividades de docencia, tutoría y dirección de tesis matizando su importancia con respecto de los miembros del NA.





3. Administración del programa

- a) Capital humano, del equipo que forma parte de la administración y operación del programa diferenciando de aquellas personas que laboran de manera directa en el programa (coordinación, asistentes, prestadores de servicio social y/o becarios) de aquellas personas de apoyo indirecto al programa (encargados de finanzas, responsables de las aulas, coordinación de posgrado del CU).
- b) Recursos materiales, informáticos y de infraestructura, mediante la sistematización de los elementos con los que cuente el programa para su operación, pudiendo ser plataformas, oficinas, aulas, laboratorios, espacios para estudiantes y profesores, libros, accesos a bases de datos, software, reactivos, equipo de cómputo, proyectores, entre otros.
- c) Fuentes de financiamiento, considerando fuentes ordinarias y extraordinarias que posibiliten el financiamiento del programa diferenciando su uso por tipo de beneficiario: estudiantes, egresados, profesores y personal administrativo.

c) Consultas con profesores

Dialogo deliberativo¹ con profesores tienen como principal objetivo obtener información cualitativa sobre la dinámica de la docencia teniendo en cuenta cuatro aspectos:

- a) Actualización de las unidades de aprendizaje, en las que cada profesor participa en el programa.
- b) Articulación entre unidades de aprendizaje, mediante el análisis de los prerrequisitos de las unidades de aprendizaje y los contenidos abordados por el profesor.
- c) Comportamiento y rendimiento académico de los estudiantes con la finalidad de identificar áreas de oportunidad en la formación de los estudiantes.

¹ El diálogo deliberativo implica debates deliberados, sistematizados y facilitados entre los profesores de las unidades de aprendizaje o materias de un programa de posgrado para proponer mejora en los contenidos, en la articulación y en la vigencia de los contenidos, entre otros temas relevantes.





- d) Vigencia y pertinencia de las temáticas del programa, a partir de la valoración de los contenidos de las unidades de aprendizaje con relación a la frontera del conocimiento y/o el contexto actual.

Asimismo, este tipo de consultas parten de la inmersión de los profesores con el programa y su involucramiento con las trayectorias de los estudiantes. Para ello, es necesario el desarrollo de espacios de reflexión, argumentación e intercambio de ideas; asimismo, este tipo de espacios deben privilegiar la participación de otros actores tales como egresados, estudiantes, empleadores, académicos de otros programas de posgrado o instituciones, con la finalidad de enriquecer el dialogo a través. Se sugiere el uso de metodologías participativas que incentiven el aprendizaje colaborativo, el flujo horizontal de información y el trabajo en equipo a partir de objetivos comunes.

d) Opinión de estudiantes

Este apartado genera información de carácter cualitativo sobre la percepción de los estudiantes con relación a los siguientes aspectos:

- Calidad y pertinencia del proceso formativo.
- Percepción sobre la atención a los asuntos del programa.
- Valoración de los aspectos más destacados del programa.
- Identificación de áreas de oportunidad.

Para ello, se sugiere el uso de formularios que permitan registrar de manera automática la respuesta de los estudiantes. Asimismo, ser realizado de manera periódica para identificar regularidades y cambios. De igual manera, se sugiere la incorporación de los estudiantes en las dinámicas de participación mencionadas en el punto anterior.

e) Análisis de la Junta Académica

Las Juntas Académicas en su carácter de órganos colegiados de gobierno del programa de posgrado están en la capacidad de interpretar la información recabada no sólo en este apartado sino también en los demás elementos que conforman el diagnóstico para así identificar los elementos clave que serán la base para la elaboración de la autoevaluación.





Se espera que esta instancia realice un acta de Junta Académica en el que se rescaten los principales aspectos del programa y que permitan priorizar los posibles cursos de acción.

3.2 Análisis externo

El análisis externo recupera los aspectos provenientes de agentes ajenos al programa de posgrado y que sirven como fuentes de información, tanto cualitativa como cuantitativa, para reflexionar cómo se observa al programa desde una perspectiva externa. Permite matizar los elementos provenientes del análisis interno. Está conformado por los siguientes aspectos: recomendaciones de evaluaciones anteriores, estudios de egresados y empleadores, consultas con expertos disciplinares y curriculares, protocolos institucionales, consultas con actores sociales, productivos y gubernamentales, evolución del área del conocimiento del programa de posgrado, así como una reflexión sobre los avances en la investigación de los miembros del núcleo académico.

a) Recomendaciones de evaluaciones anteriores

Este elemento es un insumo fundamental para el análisis de las estrategias empleadas para la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

En principio se sugiere elaborar una narrativa general en la que se detallen los siguientes aspectos:

- Recomendaciones y valoraciones realizadas por las o la instancia que evaluó al programa de posgrado.
- Concentrado de acciones generales realizadas con relación a las recomendaciones incluyendo a los actores involucrados (estudiantes, egresados, profesores, coordinación del programa, invitados, entre otros).
- El financiamiento directo o indirecto utilizado para la atención de dichas recomendaciones (se puede hacer referencia directa a los programas institucionales como PROINPEP, Nuevos Programas de Posgrado (NPP), así como programas de financiamiento directo o al PROSNI, Fortalecimiento de la investigación o Concurrencias como financiamiento indirecto u otra fuente de financiamiento institucional o externa.
- La temporalidad de dichas acciones.





Una vez realizado lo anterior, se propone un esquema de tabla que integre las diferentes acciones realizadas tal como se ilustra a continuación:

No.	Recomendación derivada de la evaluación plenaria	Descripción de las acciones para su atención	Análisis de pertinencia y factibilidad de su aplicación
1			
2			

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que este apartado debe ser llenado con la totalidad de las observaciones, incluyendo aquellas de carácter negativo o que a consideración de la Junta Académica sean improcedentes. En todos los casos, se deberá argumentar sobre su grado de pertinencia, atención o aplicabilidad.

Asimismo, se sugiere que para cada acción se realice un documento por separado detallando los diferentes elementos que formaron parte de la atención de cada recomendación. Se pueden integrar los aspectos más relevantes en una tabla como la que se muestra a continuación:

Recomendación	Acciones realizadas	Estado actual	Actores involucrados	Financiamiento utilizado (si aplica)
	1	En proceso / finalizada		
	2			
	3			
	4			

Nota: incluir la evidencia documental que soporta las acciones. Como ejemplos: minutas, actas, acuerdos de la Junta académica, capturas de plataformas como PROINPEP, NPP y/o Programa de Fortalecimiento al Posgrado, fotografías, entre otras.

Fuente: elaboración propia.

b) Estudios de egresados y empleadores

Por su parte, la Coordinación de Posgrado de la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación (CGIPV) ha realizado de manera sistemática estudios de empleadores y egresados con la finalidad de proporcionar un insumo fundamental relativo a la pertinencia de los programas de posgrado. En ese sentido la información recabada proporciona los siguientes elementos:





- a) Estudios de egresados. Otorga información con relación a la empleabilidad de los egresados, la pertinencia de la formación, las condiciones laborales de las personas egresadas, una valoración sobre el programa y la universidad, impacto laboral de la formación en el posgrado y sobre la continuidad de estudios.
- b) Estudios de empleadores. Muestran información relacionada con el tipo de empresas/organizaciones en donde laboran los egresados de los programas de posgrado, sus capacidades laborales, el tipo en actividades que realizan y la opinión de los empleadores sobre la pertinencia de la formación y la potencial contratación de un mayor número de egresados.

De manera que se recomienda en primer lugar realizar un análisis de dichos estudios con la finalidad de identificar potencialidades y áreas de mejora. En complemento con lo anterior, los propios programas de posgrado incorporarán los elementos más relevantes provenientes de sus programas de redes de egresados a través de la implementación de actividades tales como: entrevistas, grupos focales, talleres de planeación participativa y/o grupos de investigación entre profesores, estudiantes y egresados.

c) Consultas con expertos disciplinares y curriculares

Las consultas con expertos disciplinares y curriculares son por lo general uno de los insumos básicos para la actualización de los planes de estudio. Por lo que la incursión de este elemento dentro de la planeación y ejecución de la autoevaluación también tiene una connotación de revisión de la pertinencia de los saberes y modelos educativos empleados para la formación en el posgrado.

Este insumo puede provenir de diferentes formas destacando:

- Consultas *ad hoc*.
- Entrevistas semiestructuradas.
- Conferencias.
- Reuniones plenarias.
- Cursos y talleres.

Como resultado se obtendrá información cualitativa con relación a la pertinencia del programa desde actores clave cuya experiencia y conocimiento aportan ideas valiosas que pueden traducirse en acciones del plan de mejora.





d) Protocolos institucionales

Durante los últimos años, la Coordinación de Posgrados de la CGIPV de la Universidad de Guadalajara ha desarrollado una serie de documentos que han guiado la actuación institucional ante temáticas relevantes tales como: Protocolo para la prevención del acoso sexual, Protocolo de inclusión, equidad y no discriminación, Protocolos de ética en la investigación, Protocolo para la prevención del plagio en la productividad académica de estudiantes y personal académico, Procedimientos colegiados para la solución de controversias y el Protocolo de Acceso Universal al Conocimiento.

De manera que este insumo permite rescatar información relativa a dos aspectos:

- a) La apropiación de los protocolos a la dinámica del programa de posgrado, es decir, cómo se traduce al nivel del programa la atención de dichas temáticas. Las evidencias que avalan su apropiación son minutas, acuerdos de la JA y/o documentos internos.
- b) El registro de casos, en los que han sido utilizados los protocolos universitarios. Considera el cúmulo de información y documentos que conforman los expedientes de los casos en los que han actuado dichos protocolos. Asimismo, compilar la evidencia generada en el caso de haber sido derivada hacia otra instancia universitaria.

e) Consultas con actores sociales, productivos y gubernamentales

Otro insumo externo para el diagnóstico proviene de los sectores social, productivo y gubernamental. Desde su punto de vista pueden aportar información relativa a los siguientes aspectos:

- a) Necesidades de vinculación, haciendo saber al programa el tipo de necesidades que tienen estos sectores. Asimismo, este tipo de consultas abre la posibilidad al desarrollo de convenios de colaboración. En todos los casos deben ser congruentes con las LGAC del programa de posgrado.
- b) Posibles acciones de retribución social. Desde esta vertiente se pueden recuperar necesidades específicas para que los estudiantes de los programas de posgrado aporten su conocimiento para la solución de problemas sociales en contextos delimitados. Al igual que el apartado anterior, deberán alinearse con las LGAC del programa de posgrado.





3.3 Análisis del contexto

El análisis del contexto considera aquellos aspectos del entorno y que en la coyuntura social económica y política pudieran afectar al programa. Considera tres elementos: el entorno social, económico y político, pertinencia social y científica de los programas de posgrado y los parámetros del marco de referencia del SNP.

Algunos ejemplos de ello son:

Objetivos del Desarrollo Sustentable

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

INEGI. Objetivos del Desarrollo Sustentable

<https://agenda2030.mx/#/home>

Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024)

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

Ley de ciencia y Tecnología

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/242_061120.pdf

Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033

<https://sepaf.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/planeacion/ped-2013-2033>

INEGI. Percepción sobre ciencia y tecnología

<https://www.inegi.org.mx/temas/pecyt/>

Documentos relativos a la evaluación del SNP

<https://conacyt.mx/convocatorias/pnpc/renovacion-2021-evaluacion-de-programas-de-posgrado/>

Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES)

<https://conacyt.mx/pronaces/>

Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG)

<https://iieg.gob.mx/ns/>





a) Entorno social, económico y político

El análisis del entorno social, económico y político considera de manera general el contexto que rodea al programa de posgrado desde una perspectiva estructural y ajena a la injerencia del propio programa.

Considera la coyuntura en la que pueden intervenir algunos de los siguientes elementos:

- La política pública nacional, estatal y municipal en materia de educación superior, ciencia, tecnología e innovación, así como de otros sectores que inciden directamente en el campo disciplinar del programa de posgrado.
- Aspectos económicos y políticos que tengan afectaciones en los modelos de producción y distribución de bienes y servicios.
- Todos aquellos factores de carácter global y local que signifiquen cambios en la dinámica social, productiva y/o gubernamental.
- Análisis de las tendencias internacionales en temáticas tales como el posgrado, la formación de investigadores, transferencia del conocimiento, acceso y difusión de la ciencia, así como aquellas que impacten directamente en el campo del conocimiento del programa de posgrado.

b) Pertinencia social y científica de los programas de posgrado

Este aspecto considera la reflexión de las Juntas Académicas de los programas a partir de los elementos planteados en los apartados anteriores para determinar de manera argumentada la pertinencia del programa en dos aspectos:

- a) Pertinencia social, entendida como la capacidad del programa para identificar, atender y proponer cursos de acción con relación a problemáticas sociales internacionales, nacionales y de la región. Considera tanto la formación, vinculación con sectores sociales y la capacidad para la implementación de acciones de retribución social en los estudiantes.
- b) Pertinencia científica. Refiere a la validez y actualidad de los conocimientos y herramientas desarrollados en el programa de estudios considerando tanto la frontera del conocimiento como la habilitación de los miembros del núcleo académico para implementarla. Asimismo, la reflexión sobre la evolución del





conocimiento en el tema o temas que aborda el programa, así como el avance en la investigación de los miembros del núcleo académico.

c) Parámetros de evaluación de instancias externas

Se identifican diversas instancias externas a los programas de posgrado las cuales establecen parámetros y/o criterios para la evaluación y acreditación de la calidad. Por tal motivo, se sugiere la revisión de dichos marcos de referencia con la finalidad de identificar de manera inicial su grado de cumplimiento para dimensionar la potencial implementación de acciones específicas.

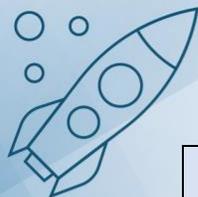
a) Categorías consideradas en el Sistema Nacional de Posgrado (SNP) del CONACYT

Dentro del proceso de evaluación de los programas de posgrado, se establece a través de los marcos de referencia los parámetros y evidencias que forman parte de la evaluación por parte del CONACYT. De manera que la construcción misma de dichas carpetas también proporciona información que forme parte del diagnóstico y de la posterior construcción del plan de mejora.

A continuación, se muestran las categorías y subcategorías del marco de referencia vigente.

Categoría	Subcategorías
Contexto y responsabilidad social de la institución	1. Compromiso y responsabilidad social
	2. Sistema Interno para el Fortalecimiento de los Posgrados (SIFOR)
Estructura e infraestructura del programa	3. Plan de estudios
	4. Núcleo académico
	5. Líneas de Generación y/o Aplicación del Conocimiento
	6. Infraestructura del programa
Proceso académico del programa	7. Proceso de admisión
	8. Seguimiento de la trayectoria académica de estudiantes
	9. Proceso de formación





Pertinencia del programa de posgrado	10. Enfoque inter, multi transdisciplinar de la innovación
	11. Colaboración con los sectores de la sociedad
Relevancia de los resultados del programa	12. Trascendencia y evolución del programa
	13. Redes de personas egresadas
	14. Eficiencia terminal y tasa de graduación
	15. Productividad en investigación e innovación
	16. Cumplimiento de las recomendaciones de la última evaluación y plan de mejora

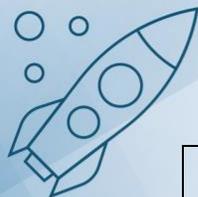
Fuente: Anexo Instrumento de Evaluación para las modalidades: Fortalecimiento de procesos sociocomunitarios y del enfoque intercultural, Áreas afines a los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACE), Fortalecimiento de la cultura y las humanidades, Atención a problemas estructurales de salud, Posgrados de ciencia básica y/o de frontera. Tipo: Escolarizada

b) Dimensiones consideradas para la acreditación de programas de posgrados de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP)

Por otra parte, La Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP) establece una guía de evaluación con el objeto de “mantener y mejorar la oferta académica de postgrado a disposición de la comunidad internacional”. Para ello, se basa en las siguientes dimensiones.

Variable 1. Estudiantes	
Elementos	Aspectos
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de admisión - Pruebas - Entrevistas - Dedicación
Perfil de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral o profesional - Docente e investigativa - Rendimiento académico - Actividades científicas, académicas y profesionales - Motivación - Proficiencia en un segundo idioma
Variable 2: Profesores	
Elementos	Aspectos
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Pregrado - Postgrado - Doctorado
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Docente - Investigativa - Laboral profesional - De gestión académico administrativa - Participación en eventos académicos, científicos





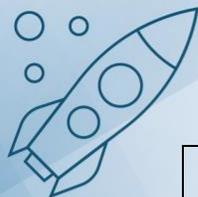
	<ul style="list-style-type: none">- De participación en sociedades científicas y académicas- Docente, investigativa y movilidad de carácter nacional e internacional
Dedicación al programa	<ul style="list-style-type: none">- Relación profesor o tutor/estudiante- Responsabilidades
Producción intelectual	<ul style="list-style-type: none">- Publicaciones en artículos, revistas especializadas arbitradas y en libros especializados; patentes y registros- Reconocimientos
Variable 3: Plan de formación	
Elementos	Aspectos
Fundamentación	<ul style="list-style-type: none">- Histórico-contextuales- Filosóficos y conceptuales- Diagnóstico de necesidades- Misión, políticas, objetivos, perfil
Ámbito de conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Multi, ínter y transdisciplinariedad- Contribución al desarrollo del conocimiento- orientación de la investigación- orientación a la innovación profesional- Estrategias de emprendimiento (aplicadas postgrados profesionales)- Formas de abordar los problemas objeto de estudio o los campos del conocimiento- Revisión y ajuste periódico del plan de estudios
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Relación de propósitos, objetivos y metas con la fundamentación y el diagnóstico
Contenidos	<ul style="list-style-type: none">- Formas de organización- Relación con la naturaleza del programa y con los propósitos y objetivos- Actualización teórico-práctica- Desarrollo y mejoramiento de competencias profesionales
Metodología	<ul style="list-style-type: none">- Estrategias pedagógicas: reflexión teórica, investigación, generación y aplicación conocimiento- Autonomía intelectual y aprendizaje- tutoría y orientación
Evaluación	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del rendimiento- Objetivos y metodología
Recursos	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura física- Dotación y equipamiento- Campos de práctica- tecnologías de información- Fuentes bibliográficas- Financiación
Ejecución del programa	<ul style="list-style-type: none">- Programación (calendario, horarios)- Promoción, acreditación o validación de créditos- Eficiencia interna
Titulación	<ul style="list-style-type: none">- número de graduados





Variable 4: Investigación científica, desarrollo tecnológico, innovación y desempeño profesional de alta calidad	
Elementos	Aspectos
Investigación científica y desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- Grupos y líneas de investigación y desarrollo tecnológico- Proyectos activos- Participación de estudiantes y profesores en proyectos y líneas- Tesis- Publicaciones, patentes
Solo para especializaciones y maestrías profesionales	
Innovación desempeño profesional de alta calidad	<ul style="list-style-type: none">- Innovación- Práctica profesional
Variable 5: Gestión	
Elementos	Aspectos
Organización	<ul style="list-style-type: none">- Estructura organizativa- Procesos de gestión académica, de calidad y administrativa- Experiencia administrativa y en dirección o coordinación general del programa
Recursos	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura física- Recursos humanos- Equipamiento y dotación- recursos financieros
Variable 6: Entorno y pertinencia	
Elementos	Aspectos
Institucional	<ul style="list-style-type: none">- Misión, objetivos y estrategias generales
Geográfico - político	<ul style="list-style-type: none">- Regional- Nacional- Internacional
Académico y científico	<ul style="list-style-type: none">- Programas pregrado y postgrado- Investigación- Publicaciones- Asesoría y consultoría- Convenios interinstitucionales y resultados
Vinculación	<ul style="list-style-type: none">- Programas similares- Agencias, ONG, gubernamentales- Comunidades científicas- Entorno empresarial y productivo
Variable 7: Egresados e impacto	
Elementos	Aspectos
Perfil	<ul style="list-style-type: none">- Competencia científica, académica, profesional- Seguimiento- Comunicación con egresados- Satisfacción





Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación laboral - Aporte al desarrollo científico, tecnológico, cultural y social - Docencia, consultoría y cargos directivos
Variable 8: Evaluación y mejora continua	
Elementos	Aspectos
Variables	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes, profesores, plan de estudios, gestión y evaluación - Entorno y egresados e impacto - Investigación
Estrategias de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de mejora y autoevaluación

Fuente: AUIP, Guía de autoevaluación 6ta. edición.

Otras instancias

En dado caso que los programas de posgrado decidan evaluarse por instancias externas a las señaladas anteriormente, será necesario realizar un diagnóstico previo sobre el prestigio de las asociaciones o instituciones evaluadoras, así como, del grado de cumplimiento de las rúbricas o guías de evaluación.

A manera de resumen de esta sección, en la siguiente tabla se muestran todos los posibles insumos a considerar para la elaboración del diagnóstico.

Tipo de insumo	Elementos que lo integran				
Interno	Plan de estudios	Estadística interna del programa de posgrado	Consultas con profesores	Opinión de estudiantes	Análisis de la Junta Académica
Análisis externo	Recomendaciones de evaluaciones anteriores	Estudios de egresados y empleadores	Consultas con expertos disciplinares y curriculares	Protocolos institucionales	Consultas con actores sociales, productivos y gubernamentales
Análisis del contexto	Entorno social, económico y político	Pertinencia social y científica de los programas de posgrado	Parámetros de evaluación de instancias externas		

Fuente: elaboración propia.

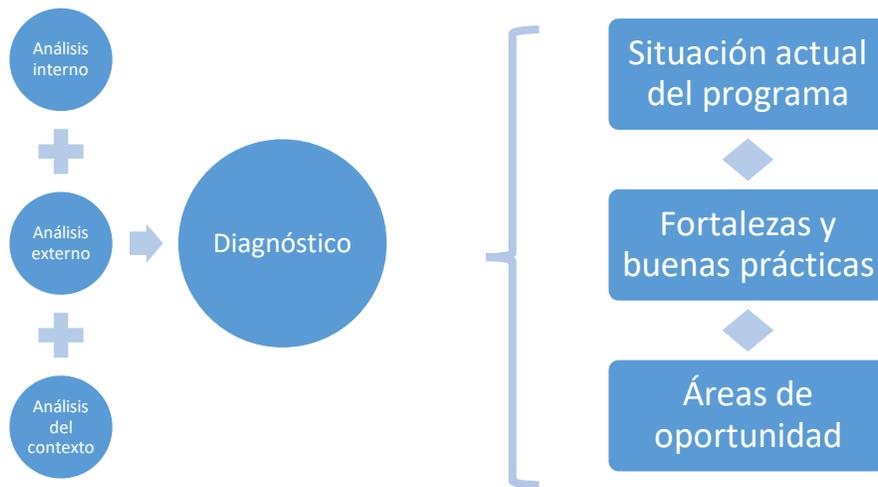




4.- Elaboración del diagnóstico

La elaboración del diagnóstico parte de la base de la interpretación objetiva y sistematizada de los insumos con la finalidad de conocer el estado actual del programa de posgrado. Este análisis debe dejar en claro cuáles son los aspectos para destacar del programa y cuáles son sus áreas de oportunidad.

Como resultado de esta actividad se espera la creación de un documento base que integre la situación del programa tal como se ilustra a continuación:



Fuente: elaboración propia.

4.1 Elementos a considerar para el diagnóstico

Como se señaló anteriormente, el cúmulo de evidencia obtenida de los diferentes insumos debe ser concentrada y sistematizada para su análisis por parte de la comunidad del programa y/o de la Junta Académica.





Análisis interno

- Plan de estudios
- Estadística interna del programa de posgrado
- Consultas con profesores
- Opinión de estudiantes
- Análisis de la Junta Académica

Análisis externo

- Recomendaciones de evaluaciones anteriores
- Estudios de egresados y empleadores
- Consultas con expertos disciplinares y curriculares
- Protocolos institucionales
- Consultas con actores sociales, productivos y gubernamentales

Análisis del contexto

- Entorno social, económico y político
- Pertinencia social y científica de los programas de posgrado
- Parámetros de evaluación de instancias externas

Fuente: elaboración propia.

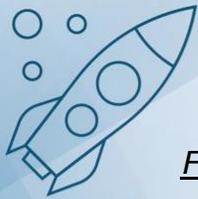
4.2 Análisis FODA

El análisis FODA por sus características es una opción efectiva y relativamente simple para diagnosticar la situación actual de un programa de posgrado a la vez que es una herramienta que posibilita la mejor toma de decisiones para partir de la valoración de los aspectos positivos y negativos que derivan en la implementación de acciones o estrategias concretas.

De manera general, Barragán y González (2020) identifican cinco fases para el desarrollo del análisis FODA: (1) evaluación externa para identificar las características del entorno; (2) evaluación interna, en la que se comparen las características del programa con respecto de otros similares; (3) creación y evaluación de todas las posibilidades de acción, mediante el diseño o revisión de las estrategias de acción actuales; (4) clarificación de los valores del entorno y los valores gerenciales, relativa a la responsabilidad social de programa y de sus órganos de gobierno (juntas académicas) y; (5) Elección de maniobras estratégicas según los recursos e implementación de estrategias, la cual considera los recursos y limitaciones disponibles.

De acuerdo con Ramírez (2009), los elementos que conforman al análisis FODA parten de la identificación y clasificación de cuatro aspectos:





Fortalezas

Es algo en lo que la organización, en este caso el programa de posgrado, es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras organizaciones, etc.

Oportunidades

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los gestores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

Debilidades

Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, imagen, etc.

Amenazas

Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. La responsabilidad de los gestores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.





Los cuatro elementos se integran en una tabla como la que se muestra a continuación:

		Factores internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Oportunidades		
	Amenazas		

Fuente: elaboración propia.

Como algunos ejemplos de los anterior se tendría:

Fortalezas: “el núcleo académico cuenta con potencial para vincularse con sectores sociales”; “el estudiantado publica trabajos académicos de manera regular”; “se tienen convenios con instancias sociales y gubernamentales”.

Oportunidades: “mayor énfasis en la retribución social”, “alineación de los PRONACE con las LGAC del programa de posgrado”; “Existencia de convocatorias aplicables a los estudiantes del programa”.

Debilidades: “Poca movilidad de los estudiantes”; “Falta de académicos para soportar equitativamente las LGAC”, “baja eficiencia terminal”.

Amenazas: “posibles cambios en las lógicas de evaluación”, “recortes presupuestales que afecten la operación del programa de posgrado”, “jubilación próxima de profesores”.

De tal manera que en el cruce de los factores externos e internos se pueden comenzar a establecer los primeros aspectos que conduzcan al establecimiento de posibles rutas de acción ya sea para potenciar las fortalezas como para superar las debilidades.

El propio Ramírez (2009) señala que el procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación con las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico.





Con la finalidad de focalizar el análisis, se sugiere que el análisis de la matriz FODA se lleve a cabo a tres niveles:

- a) Por subcategoría del SNP.
- b) Por categoría del SNP.
- c) Del programa de posgrado.

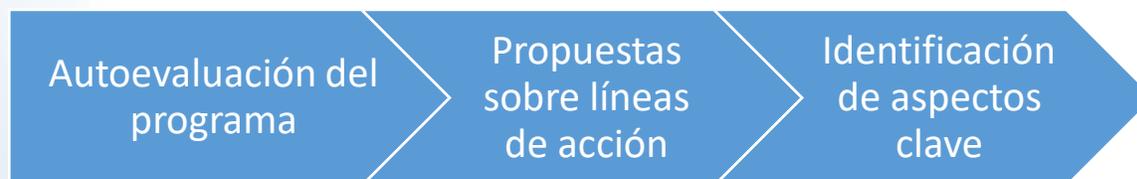
Asimismo, y a manera de síntesis se sugiere la definición de una serie de posibles actividades que se desprenden de la matriz, la cual será retomada en la sección de propuestas sobre posibles líneas de acción.

Fortalezas / oportunidades	Acciones para afianzarlas
Debilidades / amenazas	Acciones para superarlas

Fuente: elaboración propia.

5.- Diseño de la intervención

En términos de planeación, esta etapa consiste en la definición de posibles acciones que posibiliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos del programa. Esta etapa también se caracteriza por su componente participativa y de deliberación ya que serán tomadas decisiones clave que afectarán el desempeño futuro del programa.



Fuente: elaboración propia.

5.1 Autoevaluación del programa

Este aspecto considera la integración de toda la información generada en los apartados anteriores. Deberá ser debidamente codificada y organizada de tal manera que pueda ser entendida, reflexionada y discutida por los miembros de la comunidad académica del programa.





Se espera que como productos de esta etapa se cuente con:

- Un documento en extenso que haga referencia al diagnóstico del programa considerando los apartados señalados anteriormente.
- Un resumen ejecutivo que, de cuenta sobre los aspectos más importantes, apoyándose en cifras o argumentos provenientes del documento en extenso.

5.2 Propuestas sobre posibles líneas de acción

Esta etapa del proceso se caracteriza por el diseño de espacios participativos de discusión -general o focalizada- del diagnóstico con la finalidad identificar puntos de encuentro y posibles alternativas de acción.

Se sugiere segmentar en grupos de trabajo que se focalicen en cada una de las categorías del marco de referencia del SNP para el establecimiento de posibles acciones considerando los siguientes aspectos:

- Factibilidad técnica y financiera.
- Tiempo de implementación.
- Resultados esperados.
- Encargados de implementarla.

En complemento, se sugiere la presentación en plenaria de las propuestas correspondientes a cada categoría para el conocimiento de la Junta Académica del programa de posgrado.

5.3 Identificación de aspectos clave

Este elemento parte de las propuestas generadas en el punto anterior. Corresponde a la Junta Académica del programa decidir cuáles son aquellas acciones que serán implementadas.

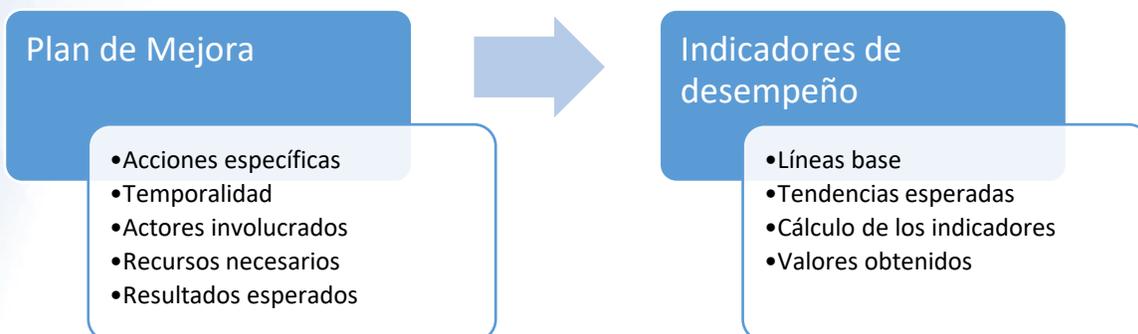
Se espera que como resultado de esta etapa exista una minuta en la que se justifiquen los cursos de acción a seguir.

6.- El plan de mejora





La elaboración del plan de mejora en la última etapa del proceso de planeación e incluye de manera puntal la definición de acciones concretas de intervención, así como del diseño y seguimiento de indicadores de desempeño.



Fuente: elaboración propia.

6.1 El diseño del plan de mejora

El plan de mejora es la integración de las acciones en las que existe una especificación de sus características con la finalidad de dar seguimiento -parcial y global-. Considera los siguientes elementos:

- Atención a recomendaciones de evaluaciones anteriores.
- Continuidad de planes de mejora de ejercicios anteriores.
- Los aspectos clave derivados del análisis del programa.
- El marco de referencia del SNP.

Asimismo, se sugiere el llenado de tablas como la que se muestra a continuación:

Insumos	Descripción de la acción específica	Productos esperados	Temporalidad para su realización	Responsables	Evidencia de su desarrollo

Fuente: elaboración propia.

En donde:

Insumos





Corresponde al cúmulo de información empleada para el Plan de Mejora. Por ejemplo: “estudios de egresados y empleadores; evidencias de retribución social; redes de egresados; cuestionarios de satisfacción de los egresados”.

Descripción de la acción específica

Como el nombre lo señala refiere a la acción puntual a desarrollar. Por ejemplo: “fortalecer la movilidad internacional de las y los estudiantes”.

Productos esperados

Refiere a los elementos tangibles que podrán ser contabilizados como evidencia de la realización de la acción específica. Por ejemplo: “publicación de un libro que incluya como autores a profesores, estudiantes y egresados”.

Temporalidad para su realización

Debido a que no todas las acciones tienen un efecto inmediato, esta sección permite aclarar el horizonte temporal para su realización. Por ejemplo: “1. Lanzamiento de convocatoria para libro (enero – mayo); 2. Recepción de trabajos (mayo-septiembre 2022); 3. Dictaminación (septiembre diciembre 2022). 4. Corrección de estilo y diagramación (enero-marzo 2023); 5. trámites legales (marzo-junio 2023); 6. Publicación del libro (julio 2023); Presentación de la obra (octubre 2023)”.

Responsables

Se especifica a los responsables y sus acciones dentro de la actividad específica a realizar. Por ejemplo: “Coordinación del programa – lanzamiento de convocatoria para la realización de actividades de retribución social; Junta Académica – revisión y visto bueno de las solicitudes; Profesores tutores – seguimiento a las actividades de retribución social”.

Evidencia de su desarrollo

Es aspecto está directamente ligado con los productos esperados y refleja el avance real al momento del análisis. Asimismo, incluye evidencia que avale el desarrollo de la actividad misma. Por ejemplo: “minutas de Junta Académica; listas de asistencia a reuniones de trabajo; acuerdos de colaboración; facturas de pago de bienes o servicios”.

Se espera que derivado de esta actividad exista un documento en el que se especifiquen y justifiquen las acciones específicas a realizar, el cual deseablemente deberá ser socializado con la comunidad del programa de posgrado.





6.2 Indicadores de desempeño

En complemento con lo anterior es necesario la revisión de indicadores de desempeño que permitan realizar el seguimiento de las acciones planteadas en el plan de mejora.

Estos indicadores son independientes de aquellos propuestos en el marco de referencia del SNP. Su construcción deberá considerar los siguientes elementos:

Nombre del indicador	Justificación	Forma de cálculo	Unidad de medida	Tendencia esperada (creciente / decreciente)	Valor base	Valor esperado

Fuente: elaboración propia.

Para ejemplificar lo anterior se considera un indicador relativo a las actividades de retribución social:

Nombre del indicador	Justificación	Forma de cálculo	Unidad de medida	Tendencia esperada (creciente / decreciente)	Valor base	Valor esperado
% de estudiantes que han realizado actividades de retribución social	La retribución social cobra relevancia en el SNP e inclusive es un requisito para la liberación de la Beca Nacional del CONACYT	# Alumnos que han realizado al término del 5to. semestre actividades de retribución social / # total de estudiantes que cursen el 5to. semestre o más	Porcentaje	Creciente (se espera que cada vez más estudiantes realicen actividades de retribución social. En este ejemplo idealmente el 100%)	30%	40% en 2022

7.- La evaluación de los programas de posgrado

Esta parte del proceso corresponde a una etapa posterior a la elaboración de la Autoevaluación y del Plan de Mejora. Corresponde directamente a la valoración del desempeño y características del programa de posgrado por parte de agentes externos al programa de posgrado. Asimismo, el resultado de la misma se convierte de manera natural en un insumo para el siguiente ciclo de Autoevaluación y elaboración de un Plan de Mejora.





La evaluación del programa corresponde a un elemento de retroalimentación al proceso de planeación y da rumbo sobre los aspectos a considerar en su actualización. Puede ser de dos tipos tal como se ilustra a continuación:

Interna	<ul style="list-style-type: none">•Junta Académica•Centros Universitarios / SUV•Instancias institucionales (CGIPV)
Externa	<ul style="list-style-type: none">•Plataformas de información SNP•Evaluación plenaria•Estudios externos

Fuente: elaboración propia.

En ambos casos, la revisión por pares externos al programa posibilita entender el desempeño del programa a la vez de identificar las acciones estratégicas implementadas en favor de la calidad de los programas. De manera que los resultados de los procesos evaluativos se vuelven insumos de planeación en ejercicios posteriores abonando a un proceso de mejora continua.

7.1 Evaluaciones internas

Son todas aquellas planteadas de manera institucional por las diferentes instancias universitarias.

7.2 Evaluaciones externas

Se refieren generalmente a las realizadas en el marco de las convocatorias del SNP, aunque pueden abarcar evaluaciones para acreditaciones o certificaciones.

8.- Consideraciones generales

A manera de conclusión, se mencionan las siguientes consideraciones:

- Los procesos de planeación son participativos e incluyen la colaboración directa e indirecta de diferentes agentes. En ningún caso son obra de una persona en específico. Su propósito es la mejora continua de los programas de posgrado y sus resultados son de mediano y largo plazo.
- La planeación es un proceso continuo en sus diferentes etapas. No debe ser visto como un requisito previo a un proceso evaluativo. Es una herramienta para la identificación de buenas prácticas y para la detección de áreas de mejora.





- Favorecen la deliberación y dan sentido a la función estratégica que tienen las Juntas Académicas dentro del desarrollo de los programas de posgrado.
- Se recomienda la elaboración de minutas y el registro de evidencias del proceso para documentar de manera efectiva el proceso mismo de autoevaluación.
- Lo desarrollado en el presente documento no representa una guía rígida, sino que por el contrario busca facilitar la planeación pudiendo ser adaptado al campo profesional y contexto específico de cada programa.

9.- Referencias

AUIP (2014), Guía de autoevaluación 6ta. Edición. Recuperado de:

https://www.auiip.org/images/stories/DATOS/PDF/2014/Premios_AUIP/guia_autoevaluacion_6_edicion_web.pdf.

Barragán, José y González, Evelyn Aimee. Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), pp. 222-229. Recuperado de:

[http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)

CONACYT (2021), Términos de Referencia para la Evaluación y Seguimiento de Programas de Posgrado. Recuperado de:

<https://conacyt.mx/convocatorias/pnpc/marcos-de-referencia/>.

Montesinos, Salvador, Vázquez, Carlos, Espejo, Abraham y Ramírez, Eric (2020). Aplicación de herramientas de mejora continua a un programa de postgrado. *Educere*, 25(81), pp. 457-475. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/journal/356/35666225011/html/>

Ramírez, José Luis (2006). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de:

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>.

Reglamento General de Posgrado de la Universidad de Guadalajara. Recuperado de: https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/rgposgrado.pdf.

