



Memoria del  
X Congreso Internacional  
**RED DEES**

---

*“La gestión de la calidad en las universidades:  
situación actual y retos futuros”*

**Donald Arrieta Núñez**  
Compilador  
Unidad Gestora de Procesos de Calidad Institucional  
Rectoría



# RESUMEN CONFERENCIA INAUGURAL “LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SU ROL TRANSFORMADOR EN LAS UNIVERSIDADES” POR EL DR. CARLOS OLIVARES.

**Dra. Gabriela Pino Chacón y  
Donald Arrieta Núñez.**

La conferencia inaugural del Dr. Carlos Olivares constituyó una propuesta profunda de reflexión sobre la calidad en la educación superior, situada en el contexto de transformaciones globales que exigen nuevos enfoques institucionales. A lo largo de su intervención, el conferencista planteó una crítica contundente al modelo tradicional de aseguramiento de la calidad, describió sus limitaciones estructurales y conceptuales, y propuso una reconfiguración integral orientada a la transformación real de las universidades. Su exposición articuló dimensiones epistemológicas, políticas, culturales y sociales, delineando un marco de referencia renovado para pensar y gestionar la calidad de forma coherente, participativa y estratégica.

## **Crítica al paradigma tradicional de la calidad: burocracia y formalismo**

Desde los primeros momentos, el Dr. Olivares encontró necesario cuestionar las concepciones tradicionales de calidad que predominan en muchas instituciones de América Latina. Según su diagnóstico, buena parte de los sistemas actuales están dominados por una lógica burocrática: se prioriza la verificación documental, el cumplimiento de requisitos formales, la presentación de insumos y evidencias institucionales, en muchos casos pensadas más para satisfacer exigencias externas que para sustentar procesos internos de mejora.



Este enfoque, bajo la apariencia de rigurosidad, muchas veces se convierte en un aparato administrativo pesado, enfocado en producir papeleo, estadísticas e informes, sin que ello necesariamente implique una transformación real de la institución. En ese sentido, el conferencista planteó una paradoja: los mecanismos diseñados para asegurar la calidad, en lugar de fortalecerla, terminan por desgastar recursos humanos y materiales, desvincular a la comunidad universitaria de su misión sustantiva y generar una sensación de “cumplimiento por cumplimiento”, más que de compromiso con la excelencia.

El énfasis en insumos, procedimientos y documentación puede producir logros aparentes (acreditaciones, certificaciones, estándares cumplidos) pero no garantiza coherencia real entre lo que la institución declara, lo que ejecuta y el impacto que genera. Esta incoherencia, alertó el Dr. Olivares, pone en riesgo la legitimidad de los procesos de calidad, pues reduce la calidad a una función administrativa desvinculada del propósito formativo, investigativo y social de la universidad.

### **Replanteamiento de la calidad: coherencia sistémica, integridad institucional y sentido transformador**

Ante esas limitaciones, el conferencista propuso una visión alternativa que concibe la calidad como un proceso sistémico, vivo, integrado y adaptativo. En vez de entenderla como una colección de requisitos aislados, la calidad debe construirse como parte esencial del funcionamiento institucional, articulando misión, estrategia, gestión, docencia, investigación, extensión y resultados.

Este enfoque de “coherencia sistémica” implica que los propósitos institucionales, las prácticas de gestión y los resultados esperados estén claramente alineados. La calidad ya no sería un asunto de trámites, sino una condición de integridad institucional: lo que la universidad declara su misión y valores debe reflejarse en sus decisiones, procesos y resultados, de forma coherente y transparente.

En este paradigma renovado, la calidad debe convertirse en un instrumento de transformación: un medio para fortalecer la capacidad de la institución

de aprender, adaptarse y responder de manera pertinente a su contexto social, cultural, económico. Así, la calidad deja de ser un fin burocrático, para pasar a ser una condición constitutiva de la universidad como actor público comprometido con la generación de valor social.

### **Comunidad universitaria como sujeto de la calidad: dimensión colectiva y participativa**

Un aporte importante de la conferencia fue subrayar que la calidad universitaria no puede recaer únicamente en una oficina especializada o en un equipo técnico encargado del aseguramiento. Al contrario, su institucionalización requiere del compromiso activo de toda la comunidad universitaria: autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo, y también actores externos vinculados a la universidad.

Para que la calidad deje de ser un trámite burocrático y se convierta en una práctica cultural, debe integrarse de forma transversal en todos los ámbitos del quehacer universitario. Esto implica promover espacios de reflexión colectiva, elaboración compartida de políticas, evaluación sistemática, retroalimentación constante, comunicación abierta y participación activa, solo de esa manera la cultura de la calidad puede arraigarse de forma sostenible e integral.

De este modo, la universidad se transforma en una comunidad reflexiva, capaz de autoevaluarse, detectar fortalezas y debilidades, aprender de su propia experiencia, corregir rutas y responder de manera responsable a los retos institucionales y sociales. La calidad deja de ser una tarea adicional o marginal, para convertirse en parte integral del ser institucional.

### **4. Calidad con propósito social: valor público, pertinencia e impacto comunitario**

El conferencista resaltó que la calidad universitaria no debe concebirse únicamente en función de estándares internos o de acreditaciones institucionales; su verdadera medida está en su capacidad para producir valor público y responder de manera significativa a las necesidades de su entorno.



Este enfoque implica que las funciones sustantivas de la universidad docencia, investigación, extensión, sean orientadas y evaluadas en términos de su pertinencia social. Los programas de estudio deberán atender demandas reales de la comunidad, sus proyectos de investigación deberán tener un impacto palpable en el desarrollo social, económico y cultural, y las acciones de extensión deben fortalecer la vinculación con diversos sectores.

De este modo, la calidad trasciende lo institucional y se proyecta hacia la sociedad. La universidad deja de ser una isla aislada y se convierte en un actor vivo, dinámico, comprometido con la transformación social, la equidad, la justicia y el bienestar colectivo. La legitimidad de sus acciones no vendrá solo de estándares internos, sino del impacto real que logre en su entorno.

## Retos globales contemporáneos: digitalización, equidad y sostenibilidad

El Dr. Olivares situó su reflexión en un contexto global marcado por transformaciones profundas que están redefiniendo el papel de las universidades. Identificó tres fuerzas principales que configuran ese escenario: la digitalización, la equidad y la sostenibilidad. Cada una de ellas presenta desafíos complejos, pero también abre oportunidades para repensar la calidad de forma integral y prospectiva.

### Digitalización

La digitalización no debe entenderse simplemente como la incorporación de tecnologías en la enseñanza o en la gestión administrativa, sino como una transformación más profunda: de las formas de aprender, de producir conocimiento, de comunicarse, de gestionar información institucional y de relacionarse con la sociedad.

Esto exige que las universidades desarrollen capacidades de alfabetización digital, manejo avanzado de datos, sistemas de información eficaces, infraestructura tecnológica adecuada, y un cambio cultural que reconozca las posibilidades de las tecnologías para innovar procesos pedagógicos, de investigación y extensión. La calidad, entonces, debe respon-

der a estos nuevos escenarios, integrando sistemas de gobernanza de datos, métodos de evaluación actualizados, formas de participación virtual, flexibilización de espacios de aprendizaje y apertura a nuevas dinámicas comunicativas.

### Equidad

La equidad representa un imperativo ético en la educación superior. Para que la universidad cumpla su papel social, debe garantizar no solo el acceso, sino también la permanencia, el éxito académico y las condiciones de participación real para grupos históricamente excluidos o vulnerabilizados.

Esto supone revisar las políticas de admisión, brindar acompañamiento académico, asegurar condiciones de apoyo económico, desarrollar mecanismos inclusivos de evaluación, asegurar infraestructuras accesibles, y promover una cultura institucional comprometida con la diversidad y la justicia social. La calidad, en este contexto, se mide también por la capacidad de la universidad de ofrecer oportunidades equitativas y de reducir desigualdades estructurales.

### Sostenibilidad

La sostenibilidad introduce una dimensión ética y de responsabilidad intergeneracional: las decisiones institucionales deben considerar sus impactos ambientales, sociales y económicos. Las universidades deben asumir un compromiso con prácticas responsables, gestionar recursos con conciencia ecológica, desarrollar investigaciones orientadas al desarrollo sostenible, y formar profesionales sensibles a los retos globales.

La calidad, por tanto, debe incorporar criterios de sostenibilidad, evaluando no solo resultados académicos o administrativos, sino también la huella social, ambiental y comunitaria de sus acciones, y su contribución al bienestar a largo plazo.

Estos tres desafíos: digitalización, equidad y sostenibilidad, estos no son independientes, sino interconectados. La calidad universitaria del siglo XXI debe diseñarse considerando su interrelación, pensando en instituciones adaptativas, inclusivas, responsables y orientadas al futuro.



## Orientación prospectiva: gobernanza de datos, anticipación y aprendizaje institucional

Frente a estos retos, el Dr. Olivares planteó que los sistemas de calidad deben asumir una orientación prospectiva. Ya no basta con evaluar lo que se ha hecho o verificar que se han cumplido determinadas formalidades: la universidad debe prepararse para anticipar escenarios futuros, adaptarse a entornos cambiantes, y sostener procesos de innovación continua.

Para lograr esto, es fundamental consolidar sistemas de gobernanza de datos institucionales: recolectar, analizar e interpretar información relevante sobre desempeño académico, permanencia estudiantil, inserción laboral de egresados, impacto de investigaciones, extensión, vinculación social, entre otros. Estos datos deben servir de base para tomar decisiones informadas, identificar tendencias emergentes, planificar estrategias, redefinir planes de estudio, ajustar políticas de inclusión, evaluar impacto social y mejorar continuamente.

Este enfoque orientado al aprendizaje institucional exige una cultura de transparencia, análisis crítico y responsabilidad compartida. La universidad debe convertirse en una organización capaz de reflexionar sobre sí misma, aprender de su propia experiencia y transformar sus prácticas de forma consciente, estratégica y participativa.

## Experiencias internacionales como referentes de buen gobierno de la calidad

Durante su exposición, el Dr. Olivares hizo referencia a experiencias internacionales de gestión de calidad en países como Finlandia, Canadá o Australia. Estas instituciones ofrecen modelos alternativos a los enfoques burocráticos tradicionales; caracterizados por un enfoque integrado, flexible, basado en la confianza, en la participación comunitaria y en el uso de la evidencia como base para la toma de decisiones.

En esos modelos, la calidad no se impone desde fuera como una serie de controles externos, sino que emerge desde dentro, a través de procesos reflexivos, de autoevaluación continua, de participación de la co-

munidad académica, de gobernanza institucional del conocimiento y de transparencia. Estas experiencias demuestran que es posible construir sistemas de calidad robustos y sostenibles sin sacrificar autonomía, creatividad o capacidad de adaptación.

El contraste entre estos modelos y los sistemas tradicionales permite visibilizar las ventajas de una gestión interna de calidad orientada al aprendizaje institucional, la innovación, la mejora continua y la relevancia social.

## Desafíos y tensiones en el contexto latinoamericano

El conferencista no dejó de señalar los obstáculos que enfrenta la implementación de esos modelos más avanzados en el contexto latinoamericano. Entre los principales desafíos identificados se encuentran:

- Las comunidades universitarias aún perciben la calidad como una carga administrativa, un requisito externo más que una oportunidad de mejora.
- Los sistemas actuales pueden estar saturados de normativas, trámites, requisitos formales, lo que desalienta el compromiso real y desvía recursos que podrían destinarse a innovación, docencia o investigación.
- Liderazgos débiles o poco comprometidos con la ética institucional, la transparencia y la evidencia, lo que reduce la posibilidad de articular procesos de calidad genuinos.
- La adopción acrítica de modelos extranjeros sin una contextualización adecuada a realidades locales, lo que puede generar disonancias entre las políticas implementadas y las necesidades, recursos y cultura de las instituciones latinoamericanas.
- Falta de capacidades internas: ausencia de sistemas de gobernanza de datos, poca formación para la autoevaluación institucional, déficits en recursos humanos y tecnológicos, y carencia de una cultura de participación y responsabilidad colectiva.

Estas tensiones revelan que la transición hacia modelos de calidad más integrales y transformadores no es sencilla; requiere voluntad institucional, recursos, formación, liderazgo, participación comunitaria y una visión estratégica de largo plazo.



## Hacia una universidad transformadora, responsable y adaptativa

Al concluir la conferencia, el Dr. Olivares sintetizó su propuesta en una serie de conclusiones orientadas a orientar el futuro de la educación superior:

- La calidad universitaria no debe validarse únicamente mediante acreditaciones o certificaciones; su verdadera medida está en su capacidad para generar impactos reales, sostenibles y significativos en la sociedad.
- La calidad debe entenderse como un proceso colectivo, participativo, ético y basado en evidencia. No puede depender exclusivamente de estructuras administrativas, sino de toda la comunidad universitaria.
- La universidad del futuro será aquella que logre aprender de sí misma: reconocer sus logros, enfrentar sus desafíos, adaptarse a su entorno y evolucionar continuamente. La calidad, entonces, es una construcción permanente.

- Los sistemas de calidad deben integrar distintas dimensiones —ética, social, cultural, administrativa, académica, estratégica— en una visión holística, coherente y prospectiva, orientada al valor público y al bienestar colectivo.
- Ante los desafíos globales —digitalización, equidad, sostenibilidad—, la universidad debe asumir un papel activo, adaptativo, responsable y comprometido con la transformación social.

En suma, la conferencia ofreció un marco conceptual renovado y consistente para repensar la calidad en la educación superior. Su propuesta no se limita a una crítica del pasado, sino que plantea una visión transformadora del presente y del futuro. Este enfoque integrador, que articula misión institucional, cultura organizacional, evidencia, participación y propósito social, invita a las universidades a reinventarse, a innovar, a fortalecer su capacidad de aprendizaje institucional y a asumir su responsabilidad social con compromiso, ética y pertinencia.