

UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

TESIS DE GRADO

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
APLICADAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL Y LA INCIDENCIA EN LA MEJORA CONTINUA DE SUS CARRERAS
DURANTE EL PERIODO 2018-2022**

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para
optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

SUSTENTANTE:

Carolina Gamboa Chaverri

CAMPUS OMAR DENGÓ, HEREDIA

ABRIL, 2024

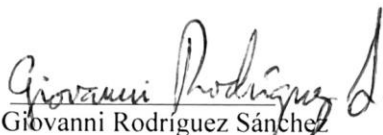
Tribunal Examinador



MSc. Mariana Ramírez Sandi
Representante del Decanato de la Facultad Ciencias Sociales



MSc. Isabel Calvo González
Tutora



Dr. Giovanni Rodríguez Sánchez
Representante de la escuela de Planificación y Promoción Social



Lic. Laura Vargas León
Asesor Interno

Lic. Ericka Anchia Angulo
Asesor Externo

ÍNDICE DE CONTENIDO

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	1
Antecedentes de Investigación	1
Contextualización de la situación problemática	7
Planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio	20
Justificación	24
Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos	26
MARCO TEÓRICO.....	27
Políticas Institucionales	28
Estrategias.....	29
Planificación.....	31
Calidad.....	33
Calidad educativa.....	35
Gestión de calidad de la educación superior.....	37
Mejora continua	41
MARCO METODOLÓGICO.....	45
Perspectiva epistemológica.....	46
Enfoque de Investigación	47
Tipo de Estudio.....	48
Sujetos y fuentes de información.....	49

Sujetos de información	49
Fuentes Primarias.....	50
Tabla 3. Encargados (as) de gestión de calidad de las escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales y su información de contacto.....	50
Tabla 4. Encargados de gestión de calidad de otras instancias universitarias y su información de contacto	51
Fuentes secundarias	52
Muestra	53
Técnicas de recolección de datos.....	54
Entrevista	54
Revisión Bibliográfica	55
Consideraciones éticas de la investigación.....	56
Operacionalización de los objetivos	56
Tabla 5. Matriz de Operacionalización de Objetivos	57
CAPÍTULO I.	59
ROL DE LOS ACTORES INSTITUCIONALES EN LA GESTIÓN DE CALIDAD	59
Rol de la comunidad estudiantil en la gestión de calidad	60
Rol del personal docente y administrativo en la gestión de calidad	70
Rol de las comisiones de calidad en la gestión de calidad	80
CAPÍTULO II.....	82
PRINCIPALES ESTRATEGIAS EJECUTADAS DIRIGIDAS A GESTIONAR LA CALIDAD UNIVERSITARIA EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....	82

Optimización universitaria a través de la documentación y análisis de procesos	83
Análisis sistemático del plan de estudio	84
Enfoque de Aseguramiento de la Calidad para la Acreditación	87
Promoción de Vínculos Académicos.....	87
Optimización de la Experiencia Universitaria: Mejora Continua en los Servicios para una Comunidad Satisfecha	88
Estrategias integradas de apoyo y la gestión de recursos en la FCS para el fortalecimiento de la comunidad estudiantil	90
Promoción de la equidad y el respeto a la diversidad.....	96
Gestión del personal académico	97
Aseguramiento de información para el análisis y potenciación de la toma de decisiones a través de sistemas de información y comunicación institucional	101
Instauración de una cultura de calidad sostenible en la Universidad	104
CAPÍTULO III.....	107
LOGROS OBTENIDOS EN TÉRMINOS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA.....	107
Las estrategias de gestión de calidad como coadyuvantes del cumplimiento de los objetivos establecidos en las unidades académicas	108
Diferencias identificadas con base en las acciones de gestión de calidad ejecutadas en la gestión de la carrera y de la unidad académica.....	114
Logros obtenidos en términos de gestión de calidad y mejora continua	118
Logros más importantes en las Escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales según las personas encargadas de gestión de calidad	118

Logros en la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia con respecto a la gestión de calidad.....	122
La Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia como logro en la gestión de calidad de la Universidad Nacional.....	124
CAPÍTULO IV.....	127
MÉTODOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPLEADAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN.....	127
Estrategias de control y seguimiento de las acciones en pro de la gestión de calidad universitaria	127
Estrategias de evaluación de las estrategias implementadas	132
CAPÍTULO V.....	140
LIMITACIONES, OPORTUNIDADES Y ALCANCES DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADOS EN LAS CARRERAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	140
Limitaciones experimentadas en la implementación de políticas de gestión de calidad	140
Alcances de la implementación de procesos de gestión de calidad y mejora continua	154
Oportunidades en la implementación de procesos de gestión de calidad y mejora continua	156
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES.....	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Línea de acción dirigida a la gestión de calidad en la Universidad Nacional	13
Tabla 2. Carreras de grado acreditadas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Sociales con su respectivo periodo de acreditación.	20
Tabla 3. Encargados (as) de gestión de calidad de las escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales y su información de contacto	50
Tabla 4. Encargados de gestión de calidad de otras instancias universitarias y su información de contacto	51
Tabla 5. Matriz de Operacionalización de Objetivos.....	57

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CIDE	Centro de Investigación y Docencia en Educación
CIDEA	Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística
CIEMCAVI	Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida
CINAT	Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CONSACA	Consejo Académico
DEB	División de Educación Básica
DED	División de Educología
DET	División de Educación para el Trabajo
EAE	Escuela de Arte Escénico
ECA	Escuela de Ciencias Agrarias
ECB	Escuela de Ciencias Biológicas
ECG	Escuela de Ciencias Geográficas
Edeca	Escuela de Ciencias Ambientales
EE	Escuela de Economía
EH	Escuela de Historia
EI	Escuela de Informática

EM	Escuela de Matemática
EP	Escuela de Psicología
EPPS	Escuela de Planificación y Promoción Social
ESec	Escuela de Secretariado Profesional
ETCG	Escuela de Topografía, Catastro y Geodesia
FCEN	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
FCS	Facultad de Ciencias Sociales
FCSA	Facultad de Ciencias de la Salud
FCTM	Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar
IES	Instituciones de Educación Superior
Inisefor	Instituto de Investigaciones y Servicios Forestales
IRET	Instituto Regional de Estudios en Sustancias Tóxicas
ISO	Organización Internacional de Normalización
Ovsicori	Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica
PLANES	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal
PPI	Programa de Publicaciones e Impresiones
PSG	Programa de Servicios Generales
RI	Relaciones Internacionales

SIGEI-UNA	Sistema de Gestión de la Calidad para la Excelencia Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
SRCH	Sede Regional Chorotega
TFG	Trabajo Final de Graduación
UNA	Universidad Nacional

DEDICATORIA

A mi mamá y a mi papá, que con su gran esfuerzo y resiliencia me han inspirado toda la vida. Les agradezco profundamente cada oportunidad que me han brindado. La gratitud con la cual se llena mi corazón al pensarles es inexplicable.

A mis hermanas, quienes me acompañan y enorgullecen diariamente con sus luchas y progresos.

A Mami Chonita, mi ángel, por ser parte esencial de mi vida y llenarme de esperanza y ternura. La distancia física no nos separa nunca.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mi tutora Isabel, por acompañarme y guiarme en este proceso con tanta comprensión, paciencia e interés genuino.

A todas las personas entrevistadas que cooperaron con tanta disposición. A mis lectoras por su gran retroalimentación.

Gracias infinitas a la Universidad Nacional por ser parte de mi formación, darme amplios panoramas y ayudarme a ser una persona con mayor consciencia social. Esta etapa culmina, pero lo que ha sembrado en mí siempre prevalecerá.

TEMA DE INVESTIGACIÓN

Las estrategias son fundamentales para la planificación, ya que estas orientan la toma de decisiones para coadyuvar a solucionar un problema o mejorar una situación que influye en un conjunto de personas.

En la investigación realizada se caracterizan las estrategias de gestión de calidad de la educación superior que se han ejecutado en la Universidad Nacional y su incidencia en la Facultad de Ciencias Sociales del Campus Omar Dengo, ubicado en Heredia. Asimismo, se desea identificar los actores que se involucran en esta gestión y la serie de decisiones que dicha Facultad ha tomado ante una era impregnada de competitividad e innovación, que exige procesos de mejora continua.

La gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias Sociales beneficia principalmente a sus estudiantes. Estas son personas de edades y zonas geográficas variadas, que estudian carreras tales como Planificación Económica y Social, Sociología, Economía, Historia, Secretariado Profesional, Relaciones Internacionales, Psicología, Administración, etc.

Por último, el periodo de análisis es de cinco años, del 2018 al 2022. El estudio se elabora en un contexto prepandemia y durante de la misma. Ambos son escenarios sumamente diferentes y en medio de ellos se encuentra una etapa de adaptabilidad y transición tecnológica, educativa y metodológica. De esta manera, la presente investigación contribuye a la realización de un contraste entre situaciones de gran diferenciación.

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Antecedentes de Investigación

A continuación, se presentarán una serie de investigaciones realizadas con respecto a la gestión de la calidad en la educación superior. Se realizará una síntesis de cada una de ellas, en la que se incluirá qué se ha investigado, la forma en la que se ha abordado la investigación y una breve opinión sobre ella.

El primer artículo por describir se titula: “Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica”. Dicho artículo se publicó el 30 de agosto de 2011 y tiene como autoras a Elsiana Guido Guido, María Lourdes Calderón Laguna y Eugenia Gallardo Allen.

El artículo describe y analiza dieciséis planes de mejora realizados por las carreras de la Universidad de Costa Rica (UCR), que fueron acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación (SINAES) entre los años del 2001 al 2010. Se ofrece un panorama de cuáles son las principales debilidades y acciones que han priorizado esas carreras para mejorar la calidad de sus ofertas académicas. (Guido et al, 2011,p.1)

De la investigación expuesta anteriormente nacen propuestas fundamentales en la gestión de la calidad de la educación superior, que, si bien son dirigidas a las carreras escogidas para la muestra del estudio, se pueden y deben aplicar en todo el sistema educativo.

En dicho estudio se describen las acciones declaradas por las carreras, agrupadas en las categorías de “1. Formación y reclutamiento del personal docente, 2. Tiempo docente, 3. Condiciones laborales, 4. Planificación de la docencia, 5. Producción y participación docente, 6. Mecanismos de evaluación, 8. Reglamentos y Normativa Universitaria y 9. Otro.” (Guido et al, 2011, p.7). También, se incluyen propuestas para mejorar las condiciones en todas estas áreas.

Los resultados de este estudio ofrecen una visión clara de cómo las estrategias de calidad implementadas en la UCR tienen un impacto significativo. Partiendo de un diagnóstico previo, se detectaron las necesidades específicas y se propusieron soluciones concretas. Este proceso de generación de propuestas constituye un primer paso crucial hacia la implementación de mejoras tangibles en la gestión de la calidad.

El próximo antecedente por describir es el Cuarto Informe del Estado de la Educación, titulado como “Efectos de la acreditación en carreras universitarias seleccionadas en la educación universitaria de Costa Rica”, realizado por Jorge Mora Alfaro y Gabriela León.

El enfoque de este informe se basó en el análisis de información relevante sistematizada por el SINAES, utilizando una muestra representativa de 18 carreras universitarias. El estudio “trata de ofrecer elementos de análisis y evidencias sobre los efectos de la acreditación en las carreras universitarias participantes en los procesos de aseguramiento de la calidad.” (Mora y León, 2012, p.9).

La realización del estudio es importante debido a que refleja un proceso de autoanálisis, ejercicio fundamental que permite visualizar las carencias o debilidades encontradas en distintas áreas de las carreras universitarias, así como las propuestas para su corrección.

En la investigación se realiza “la ardua y detallada labor orientada a distinguir debilidades y acciones de mejoramiento y a su agrupamiento, buscando una forma de presentación mediante la cual se puedan percibir con facilidad los cambios producidos en las carreras.” (Mora y León, 2012, p.9).

Este tipo de estudio permite la priorización de las debilidades más importantes y las propuestas de mejora más próximas a ejecutar, así como una visualización de los recursos

disponibles y faltantes para efectuarlas, delegación de responsables y el planteamiento de la necesidad de colocarlas en normativas o planes institucionales.

En dicha investigación se incluyen los mejoramientos introducidos en la investigación, evaluación docente, formación de docentes en investigación educativa, infraestructura física, equipo de cómputo y multimedia, desarrollo docente, seguimiento a graduados y estadísticas sobre estudiantes (Mora y León, 2012, pp.10-15)

La formación en el personal docente es muy importante, debido a que son responsables de instruir a gran parte de la fuerza de trabajo nacional futura, y se necesita que esta se encuentre bien capacitada. Igualmente, la actualización curricular de las carreras es clave para que la formación estudiantil esté alineada a las nuevas tendencias globales y las necesidades de conocimiento y capacidades técnicas en cada profesión.

La inversión en infraestructura favorece las condiciones del espacio físico donde se enseña y esto sumado al acceso a recursos bibliográficos, computación multimedio y tiempo docente, pueden motivar y facilitar el aprendizaje de las personas.

La siguiente obra que se describirá es un artículo que se titula “Percepción del impacto de la aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior en Costa Rica”, realizado por Elsiana Guido Guido y Libia Herrero Uribe. Esta es una “investigación pionera en la región sobre los impactos que la implementación de los diversos mecanismos de aseguramiento de la calidad están teniendo en las instituciones de educación superior” (Guido y Herrero, 2012)

La investigación citada contempla a los encargados del aseguramiento de la calidad de la educación superior, a las personas responsables de gestionarla y a los beneficiarios de esta.

Se llevaron a cabo 26 entrevistas presenciales y 8 sesiones con grupos focales con autoridades universitarias, encargados del aseguramiento de la calidad, docentes, directivos del SINAES, asociaciones profesionales y una autoridad gubernamental; así como entrevistas a estudiantes activos y egresados de las cuatro universidades abarcadas por el estudio. Los resultados obtenidos con la recopilación de las percepciones, si bien no constituye una evaluación en el sentido estricto del concepto, evidencian que, “la instalación e implementación de procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad han favorecido, intensificado o propiciado ciertos cambios en las instituciones en las carreras universitarias” (Guido y Uribe, 2012 como se citó en Mora y León 2012)

Contar con la colaboración de actores involucrados en el mismo proceso, pero provenientes de áreas distintas, posibilita realizar un contraste y comparación de la información recopilada para así realizar un análisis más completo. Del mismo modo, permite que la investigación obtenga resultados con mayor representatividad, lo cual genera que los datos obtenidos sean afines a la realidad.

Parte de la riqueza intercultural de este proyecto es que se tuvo la asesoría y el acompañamiento de organismos internacionales, tales como: la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, RIACES, la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education, INQAAHE y el Centre International d'Etudes Pedagogiques, CIEP. (Guido y Herrero, 2012, p.3)

La investigación fue realizada con el acompañamiento de organismos internacionales expertos en la materia de gestión de calidad, lo cual permite adherir información novedosa en las

investigaciones nacionales y genera un intercambio de conocimiento entre los investigadores y dichos organismos.

El proyecto consta, entonces, de dos partes o líneas de acción: una destinada a evaluar el impacto de los procesos de aseguramiento de la calidad, y otra cuyo objeto es la elaboración, desarrollo y aplicación experimental de un conjunto de módulos de formación para el aseguramiento de la calidad, dirigidos hacia los principales actores involucrados en dichos procesos. (Guido y Herrero, 2012, p.3)

El siguiente documento por describir es el de Acuña (2012), quien realizó un artículo titulado “Modelo de gestión de calidad académica para la educación superior”. En este se incluye “el análisis y evaluación detallada de los elementos esenciales del quehacer educativo, a saber: estudiantes y graduados, recursos materiales y de infraestructura, curriculum, personal académico, administración, investigación educativa y proyección universitaria. (Acuña, 2012, p.159)

La calidad debe estar presente no solo en los programas de estudio, sino en cada uno de los elementos contenidos en la gestión de la educación superior ya que es una cualidad trascendental, por ello, la realización de análisis integrales es de suma importancia.

Según Acuña (2012) “se presenta un modelo de gestión de calidad académica que involucra la evaluación de todas las etapas de un programa profesional universitario, desde su diseño hasta que entrega profesionales graduados a un mercado.” (p.182) Procurar poseer una gestión de calidad óptima en todas las etapas de un programa profesional universitario, coadyuva a que la excelencia (o la aspiración a ella) esté impregnada uniformemente en cada una de las etapas del programa, y que ninguna de estas quede excluida del proceso.

Como es lógico se inicia con un proceso de autoevaluación para determinar el estado actual del arte y con base en un perfil de calidad se establece un procedimiento de acciones correctivas y preventivas implementadas sobre los hallazgos de la autoevaluación los cuales se presentan de manera cuantitativa y esquemática para evaluar su grado de criticidad. Se concluye con un plan de acción concreto sobre el seguimiento de acciones correctivas y sobretodo preventivas que se coloca en lo que se denomina un maestro de acciones correctivas y preventivas. (Acuña, 2012, p.182)

El estudio expuesto posee una particularidad que lo hace destacar entre muchos otros de su misma índole: se da un seguimiento de las acciones correctivas y preventivas. Este es un aspecto diferenciador de gran valor, debido a que gracias a este monitoreo se puede determinar si dichas acciones correctivas están teniendo el alcance y los resultados propuestos, o bien, si estas no están cumpliendo con las expectativas iniciales. De esta manera, los encargados de la gestión de calidad educativa pueden valorar si las propuestas de mejora se modifican, se eliminan o se mantienen. También, las acciones preventivas mantienen atentos a los actores involucrados, para así evitar situaciones desfavorables o una desviación considerable en el proceso llevado a cabo para el cumplimiento de objetivos.

“Con la aplicación de este modelo se garantiza un control de gestión de manera que los medios que regulan la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje sean capaces de entregar graduados con alto nivel de excelencia.” (Acuña, 2012, p.183)

La compilación de diversos antecedentes en el proceso de investigación es fundamental ya que brinda un panorama de lo que se ha analizado o descrito sobre el tema de estudio, los métodos que se han empleado para ello y los fines principales de cada una de las investigaciones. Lo anterior

es de gran utilidad, ya que dichos estudios pueden ayudar a visualizar las áreas de conocimiento que podrían ser objeto de un mayor análisis y poder conocer la información existente sobre el tema a investigar.

Contextualización de la situación problemática

En la investigación se deben considerar el contexto interno y externo, ya que ambos inciden directa o indirectamente en la situación problemática presente en la gestión de calidad de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) de la Universidad Nacional (UNA). El contexto interno “alude a los elementos, subsistemas y condiciones en que se desenvuelve el comportamiento organizacional y que tiene un impacto decisivo en el desenvolvimiento de la organización.” (Del Regno, 2012, p.81). Por otra parte, el contexto externo “es lo que conocemos como “entorno”, es decir, todo lo que rodea a la propia organización.” (Del Regno, 2012, p.81) Realizar una correcta contextualización de la situación problemática es fundamental, ya que este es uno de los elementos que guía el accionar del investigador o investigadora hacia la mejor manera de proceder.

El siguiente apartado incluye una reconstrucción sociohistórica de la gestión de la calidad en la educación superior de Costa Rica, así como la descripción de su contexto político, organizativo, cultural y social. Esta incluye datos generales y específicos, útiles para definir posteriormente el problema de investigación y entender el ambiente en donde se desarrolla el objeto de estudio.

“A mediados de la década de los 90 la evaluación de la calidad alcanza otro estatus como resultado de sus nuevas funciones, pues se le confiere la capacidad de acreditar, a través de organismos autónomos, a las IES (Instituciones de Educación Superior).” (Herrera y Aguilar, 2008, p.29) La acreditación sirve como incentivo para la búsqueda de la gestión de la calidad

educativa en las instituciones. Es una de las formas de probar la excelencia por medio de un título, es por decirlo de alguna manera, un sello de calidad.

Una gestión de calidad no debe inclinarse estricta y únicamente hacia el cumplimiento de requisitos para obtener una acreditación, sino que es un proceso continuo que involucra la evaluación y monitoreo constante. Su fin principal debe ser brindar un servicio educativo de excelencia para la formación de estudiantes capacitados y preparados de la mejor manera para el ingreso a la fuerza laboral.

Además de los diversos instrumentos de planificación para gestionar la calidad, es importante destacar la labor de organizaciones como el CONARE (Consejo Nacional de Rectores), cuyas dependencias cuentan con personal propio asignado por este Consejo. El CONARE desempeña un papel crucial al vincularse y colaborar con instituciones como la Universidad Nacional, la Universidad Técnica Nacional, el Tecnológico de Costa Rica, la Universidad de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia. El personal de estas instituciones participa activamente en diversas comisiones, fortaleciendo así su compromiso con la calidad educativa y su contribución al desarrollo académico y científico del país.

El CONARE es una instancia encargada de coordinar esfuerzos conjuntos de las instituciones de educación superior en busca del cumplimiento de objetivos de interés nacional en el ámbito educativo. El CONARE es el encargado de aprobar el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES), luego de tomar en cuenta las observaciones de los consejos universitarios e institucional.

PLANES (2020) establece “cinco ejes estratégicos que responden a los requerimientos del entorno en un contexto de grandes cambios, que se deben reflejar en aquellas acciones novedosas y estratégicas que las universidades estatales implementarán en el próximo quinquenio.” (p.28)

Uno de estos cinco ejes estratégicos del PLANES es el de Calidad y Pertinencia. Este se define como la “cualidad que resulta de la búsqueda de la excelencia en las actividades universitarias para atender, de manera integrada, pertinente, relevante y equitativa, la función pública en el ámbito de la educación superior costarricense.” (PLANES 2021-2015, 2020, p.28) Este eje posee como objetivo “Desarrollar acciones que propicien la calidad y pertinencia en el quehacer universitario para generar valor público de las IESUE” (instituciones de educación superior estatales) (PLANES 2021-2015, 2020, p.28)

La realización de acciones de forma integrada en las universidades públicas propicia la participación y refuerza el compromiso en el quehacer universitario. El aseguramiento de la calidad es un aspecto necesario en las instituciones, y es también una forma de retribuir a la sociedad costarricense que aporta económicamente para su funcionamiento.

Ahora bien, considerando el contexto interno, la UNA ha implementado diferentes instrumentos de planificación para gestionar la calidad a lo largo de los años. Algunos de estos se citan a continuación:

- Proyecto de Aseguramiento de la Calidad (MHO, 1994)
- Programa de Excelencia Académica (1998)
- Programa de Gestión de la Calidad Institucional (MHO, 2000)
- Políticas de Autoevaluación, Mejoramiento y Acreditación en la Universidad Nacional (2002)

- Iniciativas con cooperación Alemana (GTZ, DAAD): Camina, Unistaf, Unicambio (Gestión de la calidad y el cambio)
- Sistema de Gestión de la Calidad para la Excelencia Institucional (SIGEI-UNA) 2016
- Plan a mediano plazo 2017-2021 (SIGEI-UNA, 2016)

Habiendo citado algunos instrumentos de planificación que se han utilizado para promover la calidad a lo largo de los años, es importante aludir al documento llamado “Políticas de Autoevaluación, Mejoramiento y Acreditación en la Universidad Nacional” donde se establece que “la UNA promoverá y facilitará procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento integral de su quehacer institucional y aseguramiento de la calidad” (p.1). Asimismo, “la UNA promoverá la acreditación estratégica de sus carreras ante entes acreditadores de reconocido prestigio, experiencia y trayectoria, como un medio que permita certificar su excelencia, pertinencia y competitividad”. (UNA-GACETA, 2003, p.2). Como se ha mencionado anteriormente, los procesos de autoevaluación y acreditación constituyen elementos fundamentales en la gestión de la calidad.

Por otra parte, el Consejo Universitario mediante acuerdo SCU-894-2004 tomó un Acuerdo General que declara los procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento y acreditación de interés institucional. Asimismo, promueve asignar recursos para el adecuado funcionamiento del marco de calidad y la visita de pares externos, priorizando las necesidades de las carreras comprometidas con el proceso de autoevaluación y acreditación. Por último, solicita a la Vicerrectoría de Desarrollo tomar medidas para garantizar el presupuesto y los trámites administrativos necesarios. (UNA-GACETA 11-2004, 2004)

A continuación, se mencionará otra instancia importante, la Vicerrectoría de Docencia, la cual ha jugado un papel fundamental en la “atención, fomento y valoración de aspectos claves de

la gestión de calidad de la Docencia.” (Entrevistado 9, comunicación personal, 18 de febrero de 2024). Esta Vicerrectoría cuenta con varias unidades, como la “Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos”, “Unidad de Evaluación, Mejoramiento e Integración Tecnológica en la Docencia” y la “Unidad de Éxito Académico”.

La Vicerrectoría, a través de sus distintas unidades, se dedica a fortalecer de manera estratégica tanto los conocimientos técnicos como pedagógicos de los docentes, promover mejoras curriculares en las carreras ofrecidas en la Universidad, incentivar el logro académico del estudiantado y estimular la innovación y tecnología, entre otros aspectos. Estas iniciativas son altamente beneficiosas para los profesores, administrativos y estudiantes.

Por otro lado, en relación con el tema de calidad, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional (2015) establece:

- a. Como un valor institucional la “*excelencia*”. La cual se entiende como “la búsqueda constante de los más altos parámetros de calidad internacionalmente reconocidos en el quehacer académico y la gestión institucional.” (Artículo 2, Valores, Estatuto Orgánico, Universidad Nacional, 2015).
- b. Otorga al CONSACA competencia para promover, integrar y coordinar el quehacer académico de la Universidad, con el fin de garantizar su excelencia y la pertinencia de su oferta académica para la Universidad (Artículo 40, inciso a).
- c. Conceptualiza al Rector como el funcionario académico y administrativo de más alta jerarquía ejecutiva, encargado de dirigir y promover una gestión fundamentada en los principios, valores y fines (Artículos 41 y 43, inciso b).

d. Encomienda al Rector Adjunto desempeñar las funciones ejecutivas propias y aquellas que le delegue el Rector. Además, impulsa acciones y procedimientos que garanticen la excelencia en todo el quehacer de la Universidad y finalmente, tiene competencias para generar estrategias de coordinación entre las diferentes vicerrectorías, con el fin de garantizar que la labor desarrollada por estas instancias esté en consonancia con las políticas institucionales y el plan de mediano plazo (Artículos 44 y 45).

e. Finalmente, crea el Sistema de Apoyo Administrativo a la Academia al servicio del desarrollo de la acción sustantiva (Artículos 23 y 81).

El Estatuto Orgánico es un documento de suma importancia, este dicta lineamientos y valores (como el de la excelencia) que guían el accionar de los integrantes de la UNA, así como el funcionamiento de esta.

Tal como se menciona en el Estatuto, la más alta jerarquía ejecutiva es el rector, quien delega funciones al rector adjunto. Ambos poseen como parte de sus tareas la coordinación de la gestión de la calidad, sin embargo, el mantenimiento de ella es también una labor conjunta entre personal docente, personal administrativo y estudiantes.

La UNA cuenta con un Plan de Mediano Plazo Institucional que posee un plan de acción establecido para 5 años: 2017, 2018,2019,2020 y 2021. El eje 4 de dicho plan establece como objetivo “impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva.” (UNA, 2016, p.44)

A continuación, se presentará la línea de acción dirigida a la gestión de la calidad junto con su meta estratégica, denominación de indicador y los responsables de ejecutarlas, así como el responsable de darle seguimiento. El plazo para esta línea de acción abarca el periodo 2017-2021.

Tabla 1. Línea de acción dirigida a la gestión de calidad en la Universidad Nacional

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecutar	Responsable del seguimiento
Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional.	-Carreras acreditadas y reacreditadas.	Vicerrectoría de Docencia;	Rectoría Adjunta
		-Estrategia de mejora continua implementada.	Vicerrectoría de Administración: PSG, PPI, CIDE, CIDEA: EAE,	
		-Personal de apoyo a la académica sensibilizado con la temática.	FCEN: ECB, EI, EM, ETCG; SRCH;	
		-Sistema de gestión de la calidad implementado.	Vicerrectoría Investigación; FCTM: ECA, Edeca, ECG, Cinat, IRET, Ovsicori,	
		-Manuales de procedimientos aprobados.	Inisefor, FCS:RI, EPPS, EH, EE, EP,	
		-Políticas de calidad laboratorios elaboradas.	ESec; CIDE: DEB, DET, DED; FCSA: CIEMCAVI.	

Nota. Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021, UNA, 2016

Contar con un plan de mediano plazo a nivel institucional es fundamental para el cumplimiento de metas en distintas áreas importantes de la Universidad. Este plan posee una línea de acción orientada a lograr la calidad y mejora continua detalla de manera específica las vicerrectorías encargadas de su ejecución y demás entes delegados. Del mismo modo, los indicadores señalan de una forma medible el cumplimiento de objetivos, lo cual facilita la evaluación de resultados.

Utilizar herramientas de planificación como la que se describió anteriormente, y considerar la planificación como una cuestión crucial en el análisis de las estrategias de calidad y su repercusión en la mejora continua, permite garantizar que las iniciativas cumplan los objetivos de la organización, realizar revaluaciones periódicas, que los recursos se asignen eficazmente y se asegura el éxito a largo plazo.

Abordando otro aspecto, como parte del contexto político, es importante destacar los compromisos asumidos por la UNA ante el Banco Mundial.

En 2020 concluyeron los compromisos asumidos por la Universidad con el Banco Mundial producto de la Ley 9144, Aprobación del Contrato de Préstamo N.8194, que incluía objetivos para mejorar la calidad de la Educación Superior, en particular la ejecución de la iniciativa “Articulación de un sistema de pertinencia y calidad del quehacer universitario” en su Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Proyecto que se ejecutó desde octubre 2013 según acuerdo SCU-1637-2013 Creación de la Unidad

Coordinadora del Proyecto Institucional del Plan de Mejoramiento Institucional de la Universidad Nacional, del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior, hasta el 31 julio 2020 según acuerdo UNA-SCU-ACUE-077-2020. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.5)

Un préstamo por parte de organizaciones de cooperación internacional como el Banco Mundial (BM) o Fondo Monetario Internacional (FMI) no se concede sin algún requisito socioeconómico por cumplir por parte del beneficiado. Entes como el Banco Mundial promueven el desarrollo en las naciones y una de las maneras de hacerlo es incentivando la educación superior, ya que esta es clave para la preparación de las personas que formarán parte del mercado laboral.

La resolución UNA-R-RESO-216-2020

(...) en relación con la obligación de “Formular, diseñar, gestionar la aprobación e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para la Excelencia (SIGEI-UNA)”, señala de forma explícita que debía estar aprobado y en funcionamiento en diciembre del 2020. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.4)

Con respecto a la labor mencionada anteriormente, se le deben asignar a la

Rectoría Adjunta, al menos las siguientes competencias y responsabilidades:

- a. Articular, coordinar y dirigir las acciones e iniciativas en materia de calidad, a nivel institucional.
- b. Aprobar las disposiciones generales necesarias para la ejecución de acciones e iniciativas hasta tanto entre en funcionamiento el sistema de gestión de calidad institucional.

- c. Conformar equipos de trabajo para apoyar la implementación de los componentes del sistema propuesto que contribuyan a la articulación de los esfuerzos institucionales y al cumplimiento de los objetivos en gestión de la calidad.
- d. Conformar un equipo para la coordinación de los equipos de trabajo, las iniciativas y su implementación.
- e. Aprobar el plan de trabajo del equipo coordinador que permita el seguimiento y la rendición de cuentas. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.7)

Como se ha mencionado con anterioridad, la UNA no cuenta con un ente encargado exclusivamente de gestionar la calidad. Esta es una necesidad visualizada por la comunidad universitaria, por ello, se plantea la instauración de un ente denominado “Sistema de Gestión de la Calidad para la Excelencia (SIGEI-UNA)”.

Este sistema “se visualiza como el conjunto de políticas, normas, personal, procesos, procedimientos y recursos relacionados entre sí que buscan responder a requerimientos internos y externos de la institución, asegurando la calidad en las acciones que se desarrollen y su mejora continua.” (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.4)

El SIGEI-UNA, entonces, será un encargado de monitorear directamente la gestión de calidad, lo cual ayuda a que las instancias universitarias estén más pendientes de ella y aumentará, por ende, la constancia de los procesos realizados en torno a la calidad.

En términos generales, se entiende como un conjunto de acciones planificadas, coordinadas y articuladas, a fin de lograr la mejora continua de los servicios que se ofrecen a los grupos de interés (estudiantado, personas egresadas, funcionarios, proveedores, sociedad en

general) y alcanzar la satisfacción de sus necesidades. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.4)

Las instancias universitarias podrían extender reportes al SIGEI, rendir cuentas sobre asuntos de calidad, estar en constante evaluación para medir el resultado de sus esfuerzos, acceder a publicaciones informativas realizadas por el Sistema, participar en foros o charlas impartidas por el ente, así como obtener capacitaciones sobre nuevas metodologías de administración o enseñanza en pro de la innovación y calidad universitaria.

Hasta tanto se apruebe el SIGEI-UNA, la Comisión Institucional para la Gestión de la calidad (CIGC) estará integrada por:

- a. Rectora adjunta, quien coordina.
- b. Vicerrector de Investigación.
- c. Vicerrector de extensión.
- d. Vicerrector de docencia.
- e. Vicerrector de administración.
- f. Vicerrector de vida estudiantil.
- g. Representante de CONSACA.
- h. Quien lidera el equipo coordinador. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.8)

Un aspecto significativo por resaltar es el recordatorio que se realiza en distintas resoluciones sobre la permanencia de las responsabilidades y delegaciones tanto de los encargados de gestionar la calidad universitaria, como de los que se ocuparán específicamente de participar en el planteamiento marco del SIGEI.

La gestión de calidad es un proceso que no debe parar, y queda más que claro que, aunque el Sistema no está instaurado oficialmente, aún hay labores que realizar en beneficio de la excelencia.

El equipo para la coordinación de iniciativas e implementación de acciones en temas de calidad hasta tanto se apruebe el SIGEI-UNA, será nombrado por la rectora adjunta. Este equipo tendrá al menos las siguientes responsabilidades:

- a. Asesorar y acompañar técnicamente a la rectoría adjunta en las responsabilidades y competencias que le asigna esta resolución, y en las acciones necesarias para la aprobación del sistema ante el consejo universitario, CONSACA y otras instancias universitarias.
- b. Asesorar a las diferentes instancias de la universidad sobre las iniciativas en materia de calidad que se empezaran a ejecutar en el marco de los componentes que se han propuesto para el Sistema de Gestión de Calidad para la Excelencia Institucional (SIGEI-UNA)
- c. Dar seguimiento a las iniciativas y equipos de trabajo que se conformen.
- d. Coordinar y articular los equipos de trabajo que conforme la rectoría adjunta para el seguimiento de los componentes del sistema propuesto (UNA-R-RESO-216- 2020, 2020, p.8)

La implementación de una nueva instancia universitaria no es un proceso sencillo, se requiere de estudios previos y horas de trabajo para elaborar una propuesta contundente, clara y amplia sobre el funcionamiento del organismo y todo lo que ello conlleva.

La Rectoría adjunta impulsa una iniciativa llamada “Gestión de la Calidad para la Excelencia Institucional” que tiene como objetivo articular acciones que promuevan la calidad en

la universidad mediante capacitaciones y procesos de acompañamiento. (Gestión de la Calidad para la Excelencia-UNA, 2021)

Es importante destacar que miembros de esta iniciativa son los líderes de la conformación del SIGEI-UNA, bajo el mandato de la Rectoría Adjunta. Estos son los encargados de formular una propuesta completa, necesaria de realizar previo a la oficialización de este ente.

La Rectoría Adjunta con el acompañamiento de las comisiones y equipo creado en la resolución del 2016 cumplió con el cometido de diseñar y formular el Sistema de Gestión de la Calidad para la UNA. La propuesta conceptual, Política de calidad y su plan de acción fueron presentados, en el plazo estipulado por la Rectoría, al Consejo Universitario y ahora corresponde a este órgano colegiado superior analizarlo y tomar la decisión que corresponda. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.5)

En similares términos a lo indicado en el punto anterior se encuentra la aprobación del Reglamento de Sistema de Apoyo a la Academia; cuerpo normativo básico para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020, p.5)

El Consejo Universitario debe revisar a detalle todas las propuestas realizadas, discutir sobre las discrepancias encontradas si las hay, llegar a consensos, abarcar dudas con el equipo encargado de la conformación del SIGEI y la Rectoría Adjunta, así como proponer modificaciones que consideren pertinentes de la mano de dichos entes para que su instauración se realice de la manera más estudiada y responsable posible. Contar con buenas bases desde un inicio es fundamental para un funcionamiento correcto del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.

La formulación, diseño y gestión para la aprobación del Sistema están listas. La aprobación de este depende del Consejo Universitario, así como la aceptación de la política de calidad y su plan de acción propuesto. (UNA-R-RESO-216-2020, 2020)

Planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio

En este apartado se realizará el planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio, a su vez, se hará referencia a las preguntas que surgen de la indagación y de la contextualización de la situación problemática.

El planteamiento del problema “describe una situación en cuestión que debe ser resuelta, es el punto de partida que da el enfoque y se obliga a centrarse en algo concreto.” (Hernández et al, 2020, p.3). El planteamiento del problema y la definición del objeto de estudio permiten una correcta delimitación en la investigación y una mayor focalización del análisis realizado.

En primer lugar, una significativa cantidad de carreras se encuentran actualmente acreditadas. “La acreditación se comprende como el reconocimiento que realiza un ente externo a la universidad, que da fe del nivel de calidad que ostenta la carrera.” (Vicerrectoría de Docencia, 2021, párr.1) La presencia de tantas carreras acreditadas o en proceso de acreditación demuestra los esfuerzos realizados por las unidades académicas para cumplir con altos estándares de calidad y de mejora continua.

Tabla 2. Carreras de grado acreditadas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Sociales con su respectivo periodo de acreditación.

Carreras de grado y posgrado	Periodo de acreditación
------------------------------	-------------------------

Bachillerato en la Enseñanza de los Estudios Sociales y la Educación Cívica	2013-2017
Bachillerato y Licenciatura en Planificación Económica y Social	2019-2023
Bachillerato y Licenciatura en Economía	2017-2021
Bachillerato en Administración, Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos y Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera	2021-2025
Bachillerato en Educación Comercial con énfasis en Docencia, con salida lateral al Diplomado en Educación Comercial y Licenciatura en Educación Comercial	2019-2023
Maestría en Política Económica con énfasis en Economía de la Innovación, en Economía Urbana y en Economía Laboral	2019-2023
Maestría en Gerencia del Comercio Internacional	2019-2024
Bachillerato en Relaciones Internacionales	2020-2024
Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Internacional, en Política Comercial y en Gestión de la Cooperación Internacional	2015-2019
Bachillerato en Comercio y Negocios Internacionales	2019-2023
Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas Prácticas	2021-2025

Nota. Elaboración propia realizada con datos de la Vicerrectoría de Docencia de la Universidad Nacional

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de acreditación no es el único existente para promover la calidad en la educación superior, sin embargo, dicta parámetros y normas a seguir que por su naturaleza influyen en dicho atributo. Por esto, contribuyen a mantener e incrementar la excelencia.

La autoevaluación (...) “se realiza en procura de valorar su nivel de calidad, para emprender las acciones de mejora y fortalecimiento que conlleva la búsqueda de la excelencia académica, desde una lógica de mejoramiento continuo.” (Vicerrectoría de Docencia, 2021, párr.1) Actualmente en la UNA se llevan a cabo procesos de autoevaluación voluntarios que generan información importante sobre el estado de las carreras y sus instancias académicas. Estos se sintetizan mediante informes. Dicho aspecto es favorecedor y guía la toma de decisiones, sin embargo, lo cierto es que la autoevaluación es solo una pequeña parte de la gestión de calidad.

Es primordial que tanto las Escuelas con programas acreditados como las que no lo están, lleven a cabo un proceso continuo de evaluación de la calidad, prestando atención a todos los detalles relevantes y mejorando continuamente; porque cuando la gestión de la calidad se limita a la mera acreditación de programas universitarios, la calidad se convierte en un simple número, un objetivo a alcanzar, y no se reconoce como un proceso integral y continuo. Se corre el riesgo de omitir una serie de aspectos que, aunque son indicativos de la calidad, no se tienen en cuenta por

no ser evaluados por los organismos de acreditación; por consiguiente, la mera contabilización de acreditaciones no es suficiente para determinar la calidad en la FCS.

Haciendo una recapitulación, en la FCS hay unidades académicas trabajando activamente en la mejora continua de sus carreras, pero la falta de estudios enfocados en la gestión de calidad en las carreras impartidas por la Facultad de Ciencias Sociales genera una brecha en el conocimiento académico. A pesar de que se han realizado investigaciones sobre este tema en el marco general de Costa Rica, la falta de estudios específicos en la FCS indica la necesidad de abordar este tema con mayor detalle.

Esta situación muestra una oportunidad para contribuir de manera significativa al campo de estudio de la gestión de calidad en la educación superior al enfocarse en un contexto específico que no ha sido cubierto extensamente en la literatura presente. El desarrollo de esta investigación permitirá no solo llenar esta laguna de conocimiento, sino también proporcionar conocimientos valiosos que podrán ser útiles tanto a nivel institucional como a nivel nacional en el ámbito de las ciencias sociales.

Este estudio busca un enfoque integral que va más allá de la investigación y documentación de las estrategias implementadas en la FCS. Además de esto, se planea determinar la efectividad y la verdadera magnitud del impacto de estas estrategias en la mejora de la calidad educativa en FCS.

Ciertos aspectos que se desean conocer son los siguientes: qué acciones para la gestión de calidad se aplican en las carreras de la FCS, cuáles son las fortalezas y debilidades en aplicación de estas, qué actores están involucrados en dichos procesos, y caracterizar los procesos de seguimiento y control existentes para las propuestas de mejora establecidas. Por ello, la pregunta

de investigación que orienta el presente estudio es: ¿Cuál ha sido la incidencia de las estrategias de gestión de calidad de la educación superior aplicadas en las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional durante el periodo 2018-2022?

Justificación

La Universidad Nacional se destaca como una institución que posee un enfoque transformador y humanista. A través de la enseñanza y la práctica de diversas disciplinas, como las ciencias, las artes, la filosofía y la investigación, entre otras, fomenta una mayor conciencia social y compromiso entre sus estudiantes. Su búsqueda constante de la excelencia académica y su dedicación por promover el desarrollo integral de la comunidad universitaria reflejan esta misión en busca de la calidad.

Llevar a cabo estrategias concretas y establecer responsables de ejecutarlas, puede aumentar dicha calidad e inclusive, mantenerla en altos parámetros; la gestión de la calidad es una labor de suma importancia que incide en personal administrativo, personal docente y principalmente, en el estudiantado.

Una de las premisas principales para realizar esta investigación, es que se considera que una buena gestión de la calidad en la educación superior aumenta la excelencia de la enseñanza y promueve el bienestar estudiantil, lo cual genera jóvenes con mayor preparación para contribuir a la sociedad.

El mercado y la sociedad actual exigen jóvenes competitivos y capacitados para enfrentar los retos presentes y futuros, con habilidades y destrezas altamente desarrolladas. Por ello, cada vez es más necesario el aumento de la calidad en la educación superior, ya que esto incrementa las

probabilidades de una mejor preparación educativa con bases para una eventual inserción laboral exitosa.

El presente estudio posee alta viabilidad con respecto a un aspecto que con frecuencia tiende a preocupar a las personas investigadoras: el acceso a la información. La investigación posee fuentes de información primarias y secundarias factibles para la recolección de datos; asimismo, está alineada con la disciplina de la planificación, específicamente con la caracterización de los hechos, y la implementación, control y evaluación de estrategias.

La caracterización por realizar es de suma importancia. Se efectuará una recopilación de los esfuerzos ejecutados en materia de gestión de calidad durante el 2018-2022, los entes involucrados en ellos y ciertos resultados obtenidos. Esta es una manera de estudiar con mayor profundidad la realidad.

La evaluación y control son partes fundamentales de la planificación que en ocasiones se ignoran o se excluyen de los procesos llevados a cabo en las instancias universitarias. En la investigación se describirán dichos mecanismos que son fundamentales, ya que gracias a su ejecución se tiene la capacidad de medir los resultados y evaluar si las acciones realizadas realmente impactan a los beneficiados.

Si bien la investigación se llevará a cabo en la FCS de la UNA en Costa Rica, está podrá ser útil para que entes de otras facultades puedan analizar el documento y extraer las acciones que consideren más significativas en la gestión de la calidad. Esto podría ser un insumo para replicar las mismas o incentivarse a realizar acciones similares que se adapten a sus particularidades.

Estudios completos, relevantes e innovadores pueden generar aportes sustanciales para la disciplina de la planificación con respecto a procesos de extensión universitaria en colaboración con comunidades, empresas o instituciones, ampliación teórica sobre fenómenos sociales, o crear/promover metodologías e instrumentos de alta utilidad; en este caso, la presente investigación pretende aportar valor teórico sobre el accionar de la FCS de la UNA con respecto a la calidad universitaria, investigación que no se ha realizado con anterioridad.

La realización de un estudio de este tipo es valiosa porque permite al lector cuestionarse si las estrategias vigentes en materia de gestión de la calidad son realmente eficaces. Por último, cabe mencionar que la calidad debe ser un eje fundamental en las instancias universitarias ya que esta coadyuva a mantener programas educativos competitivos, aumenta la innovación, reafirma el sentido de pertenencia en la población estudiantil e incrementa la responsabilidad en la gestión de diversos procesos llevados a cabo en las instancias universitarias.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la implementación de estrategias de gestión de calidad de la educación superior en las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional durante el periodo 2018-2022.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales estrategias desarrolladas dirigidas a gestionar la calidad en las diversas carreras que se imparten en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

- Describir los alcances y limitaciones que se han presentado en la implementación de las estrategias para la gestión de la calidad aplicadas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.
- Caracterizar los métodos utilizados para la evaluación y seguimiento de las estrategias empleadas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional para la gestión de la calidad en la educación superior.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se citarán, describirán y comentarán una serie de conceptos clave fundamentales para la comprensión de la investigación. Estos son: políticas institucionales, estrategias, planificación, calidad, calidad educativa, gestión de calidad de la educación superior y mejora continua.

Las políticas institucionales se dictan como guías orientadoras de programas, planes y proyectos propios de cada institución, instrumentos que contienen estrategias.

Estas estrategias se dirigen a mejorar la calidad de distintos procesos. Por ello, es necesario definir el término *calidad*. Una vez claro el concepto, es necesario conocer uno aún más concreto: *calidad educativa*, ya que este es parte fundamental del tema de investigación. Posteriormente, es necesario indagar sobre la gestión de la calidad de la educación superior y, por último, el cierre estará direccionado a definir el término de *mejora continua*, que es el objetivo de la gestión de calidad y la planificación.

Políticas Institucionales

Las políticas institucionales son un instrumento específico que guía el accionar interno de las organizaciones y está impregnado de la esencia y valores propios de la institución.

Según Jiménez (2019)

Una política institucional es una decisión escrita que, se constituye en una especie de guía o marco de acción lógico y consistente para definir a los miembros de la organización los límites dentro de los cuales pueden operar ante una determinada situación. (p.4)

En ciertas ocasiones, los y las funcionarias no tienen claridad plena sobre el accionar de la institución y los lineamientos que deben seguir como miembros de la organización. Esto altera el “(...) patrón de discrecionalidad, manejo y ejecución de los procesos, procedimientos y tareas que se ejecutan (...) debido a la ambigüedad, interpretación y poca claridad en las pautas que norman la ejecución de dichas actividades”. (Jiménez, 2019, p.5)

La falta de políticas institucionales o claridad en las mismas genera confusiones, altera los comportamientos del personal y puede provocar que los resultados obtenidos no sean los esperados; Ahora bien, al igual que con las políticas públicas, el generar documentos y escribir textos no es suficiente. Es primordial fomentar su implementación y promover el involucramiento de los y las funcionarias con respecto a las mismas.

Todas las instituciones cuentan con políticas propias, sin embargo, no todas cuentan con autonomía. La UNA es una institución autónoma, y este es un atributo con gran influencia en la formulación y aplicación de sus políticas institucionales. “El principio de autonomía universitaria se ha basado tradicionalmente en su autogobierno, su normativa propia y en la libertad para el

diseño de los programas de estudios.” (Fumero, 2012, p.94). La autonomía les brinda a las universidades públicas un grado superior de independencia para la toma de decisiones y el desempeño de sus funciones, de la misma manera, les otorga la capacidad de autorregularse.

Las políticas institucionales brindan claridad e información sustancial sobre el accionar deseable de la institución, lo cual puede aumentar la eficiencia dentro de la organización. Esto se da debido a que orientan al personal ante situaciones rutinarias que se presentan en la institución, lo cual puede ayudarle a agilizar sus funciones. Son una herramienta que tiene el potencial de beneficiar a todo el personal, sin importar en el puesto en el que se encuentren. El documento en el que se plasman las políticas debe ser consultado por los y las trabajadoras en caso de duda o refuerzo de contenido.

Las políticas institucionales se pueden segmentar según objetivos o áreas de interés. Por ejemplo, puede haber políticas internas sobre inclusión, salud, calidad educativa, tecnología, ayudas socioeconómicas, servicios, administración, entre otros. Por último, las políticas institucionales son necesarias para un funcionamiento óptimo de las instancias y una correcta administración.

Estrategias

Las estrategias son fundamentales en la planificación, debido a que, como se mencionó previamente, los planes, programas y proyectos se componen de ellas. “Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas” (Contreras, 2013, p.158) Este comentario resalta la versatilidad del término "estrategia", sugiriendo que no se limita a simples acciones

tácticas, sino que también abarca la configuración de mentalidades y enfoques en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

Chandler (2003) citado por Contreras (2013) plantea que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.” (p.161). Este enfoque reconoce la necesidad de una gestión estratégica que no solo se centre en definir metas ambiciosas, sino también en la implementación eficaz de acciones que aporten al cumplimiento de estas.

Las estrategias pueden estar direccionadas a resolver múltiples tipos de problemas o mejorar situaciones presentes en la sociedad o a un sector en específico de ella. Estas orientan el accionar de las instituciones o instancias encargadas de velar por las diferentes necesidades de la población. Son capaces de modificar conductas y transformar la realidad presente en un escenario deseable.

Por otro lado, Galbraith y Nathanson (1978) citados por Contreras (2013) “afirman que la estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico”. (p.165) Sobredicho, una buena estrategia debe poseer ciertos aspectos para ser realmente viable y coadyuvar a la satisfacción de las necesidades por las cuales se planteó inicialmente: debe ser económica ya que los recursos son escasos, tener claridad para un buen entendimiento de esta y ser monitoreable para poder medir sus efectos.

En síntesis, las estrategias tienen la capacidad de coadyuvar en el cumplimiento de propósitos y por ello son aceptadas, interiorizadas y acatadas frecuentemente, junto con su capacidad de cooperar con el mejoramiento de las organizaciones.

Planificación

Ahora bien, según Ander-Egg planificar es

“es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.” (p.25)

El acto de planificar es inherente al ser humano, esto quiere decir que ya es parte de su naturaleza. Sin embargo, la disciplina de la planificación supone un esfuerzo mayor por coordinar, ordenar, y articular acciones estudiadas previamente y a detalle para la consecución de objetivos específicos.

La planificación es “un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados” (Hernández, 2011, p.9)

La planificación requiere de un uso eficiente de los recursos para las etapas previas de un plan, programa o proyecto, así como del capital destinado para la ejecución y evaluación de estos.

Por otro lado, “se impone la necesidad de una clara definición de fines, de tal manera que separe y delimite las áreas de atención, los volúmenes y calidades deseadas, así como sus logros y la ubicación en el tiempo y en el espacio.” (Hernández, 2011, p.8)

Es indispensable conocer los alcances reales que pueden tener los instrumentos de planificación según los campos de trabajo asignados y las áreas de atención establecidas.

Igualmente, es vital priorizar las actividades que colaboren en mayor medida al alcance de las metas propuestas.

Otro concepto importante por definir es el de planificación estratégica. Esta “(...) brinda la perspectiva de largo plazo (...) para perfilar el lugar donde queremos situarnos en el futuro.” (Hernández, 2011, p.25) La planificación estratégica es un tipo de planificación que posee un enfoque hacia el futuro y orienta a la organización por medio de un marco estratégico en el que se incluyen elementos como misión, visión, valores, metas, objetivos, entre otros.

“Planificar es un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias” (Martner citado en Hernández, 2011). La planificación toma en cuenta las tendencias sociales y con ella, se realizan proyecciones del comportamiento de ciertas variables influyentes en la sociedad. De igual modo, se plantean diferentes escenarios futuros y se define el posible accionar ante ellos.

Existe otro tipo de planificación denominada táctica. “La estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos a mediano y corto plazo” (Hernández, 2011, p.28) La planificación táctica implica un menor tiempo de reacción a los sucesos y un lapso de planeación más corto; las instituciones y empresas deben utilizar herramientas tanto tácticas como estratégicas para una gestión organizacional de calidad. Ambas se interrelacionan y complementan para el cumplimiento de las metas propuestas y son necesarias para el presente y futuro. La planificación es fundamental para la gestión de calidad debido a que promueve el orden, disciplina, trabajo en equipo, optimización de los procesos, innovación, participación del personal y el pensamiento estratégico.

Calidad

“Según la Real Academia Española (1992), calidad es «propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie»” (Gento, 1996, citado por Coloma y Tafur, 2001). La calidad está direccionada a la consecución de la excelencia mediante el acatamiento de requisitos y el cumplimiento de diversos estándares preestablecidos. Este es un valor institucional de la UNA y una cualidad por la cual esta instancia universitaria se ha caracterizado a lo largo de los años.

Es importante entender las distintas fases de la gestión de calidad, para lo cual, la trilogía de procesos de Jurán (citada en Cubillos y Rozo, 2009) resulta de bastante utilidad. Esta se compone de la planeación, control y mejora de la calidad.

- Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.
 - Control de la calidad. Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.
 - Mejora de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.
- (p.92)

La calidad no se consigue de forma sencilla e inmediata. Esta se alcanza mediante un proceso exhaustivo y paulatino que conlleva varias etapas y la aplicación de métodos distintos.

Los profesionales en planificación participan principalmente en la primera etapa mencionada, sin embargo, también tienen la capacidad de intervenir en el control y mejora de la calidad.

La disciplina de la planificación es sumamente útil para mejorar la calidad en cualquier ámbito, ya que esta involucra aspectos fundamentales para alcanzarla, tales como previsión, análisis, organización, proyección y estrategia.

Según López (2005)

(...) existen dos tipos de calidad que son la interna, entendida como la manera cómo una organización administra la calidad de sus procesos, productos, servicios y la calidad externa, que es la percepción del cliente, consumidor o usuario que tiene respecto del producto o servicio que compra o utiliza. Las organizaciones modernas hacen énfasis mucho más en la calidad externa a través del refuerzo del concepto de calidad interna. (p.68)

Crear condiciones para la mejora de la calidad interna y externa requiere de procesos sinérgicos que busquen la excelencia en los bienes y servicios que ofrecen, además de la promoción del bienestar de los colaboradores de la organización y de los clientes o beneficiarios de esta.

Deming, profesor y estadístico proveniente de Estados Unidos, plantea 14 puntos para alcanzar la calidad total. Uno de ellos es mejorar siempre y constantemente el proceso de producción y servicio. Implementando procesos de mejora continua se alcanza la calidad. Esta no es sinónimo de perfección, es más bien una representación de los arduos trabajos que realiza una organización para convertirse en su mejor versión, lo cual involucra la potencialización de sus fortalezas y la corrección de sus errores.

La calidad no solo es un valor, sino que también es un objetivo. Debe impregnarse en todas las empresas, instituciones y comunidades, ya que tiene el potencial de elevar los grados de excelencia presentes en los productos ofrecidos en el mercado y en servicios tanto públicos como privados (ya sean de transporte, finanzas, telecomunicaciones, salud, educación, entre otros) lo cual incrementa la satisfacción y el bienestar de la población general.

Calidad educativa

Las y los estudiantes son los principales beneficiarios de las entidades educativas. Estas, sean públicas o privadas, deben velar por mantener una alta calidad educativa. “La calidad educativa es una filosofía que, involucrando a toda la comunidad educativa, implica y compromete a todos en un proyecto común en el que se depositan toda expectativa de mejora y progreso.” (Bodero, 2014, p.116) La calidad educativa es un término integral que supone la búsqueda de la excelencia en la educación, con la participación de estudiantes, profesores y personal administrativo, optimizando los recursos existentes y priorizando las necesidades presentes.

Según Oreste (2019)

La calidad educativa es un término acuñado para fortalecer los procesos de la gestión de la educación. Es decir, establecer criterios medibles y verificables de los procesos que están incluidos en el ejercicio propio de las instituciones educativas, en el marco de la administración, ejecución y obtención de los fines educativos. (p.3)

La calidad educativa se puede medir mediante constantes evaluaciones y controles, así como la retroalimentación por parte del estudiantado y del personal administrativo y docente. Es

importante realizar este tipo de procesos para verificar el avance que están teniendo las acciones aplicadas y el impacto que están generando.

Según Boderó (2014) La calidad educativa cuenta con principios resaltantes como:

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
 - La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
 - La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo.
 - El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y resultados.
 - La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.
- (pp.113-114)

La búsqueda de la calidad educativa requiere de muchísima participación, cooperación y cohesión. Además, es necesaria la formalización de propuestas prometedoras, una ejecución consciente del presupuesto, formación y capacitación constante y, por último, sistemas de comunicación abiertos.

Para lograr la calidad educativa, es necesario “(...) el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, una administración participativa, la adhesión del personal a los objetivos de la calidad y una formación sobre las herramientas de la calidad.” (López, 2005, p.68)

Por otra parte, la participación y el compromiso estudiantil son muy necesarios en los procesos de gestión de calidad también. Con frecuencia se pueden observar iniciativas estudiantiles con alto potencial para la mejora de la educación. Muchas de ellas no son tomadas en cuenta o no se ejecutan debido a los procesos burocráticos existentes o a la baja apertura de los directores y mandos medios; Los estudiantes saben más que nadie cuáles son sus necesidades, poseen conocimiento de lo que les contribuye a sus procesos de aprendizaje y lo que no, por esto, es indispensable trabajar junto a ellos en las propuestas y acciones a implementar.

“El reto de la calidad es, necesariamente, adelantarse a las condiciones futuras que les demandará la sociedad a los profesionales.” (Oreste, 2019, p.3) Una educación con grandes atributos en el presente, asegura profesionales futuros de calidad, preparados para asumir retos, aportar a la sociedad y contribuir a la mejora social y económica del país.

Gestión de calidad de la educación superior

La gestión de calidad de la educación superior es un proceso en el que se promueve el mejoramiento de los programas universitarios, perfeccionamiento de las metodologías educativas implementadas, acondicionamiento de espacios de estudio íntegros, soporte a las necesidades estudiantiles, entre otros aspectos.

Aunque la gestión de la calidad se esté realizando de la manera correcta, siempre se puede mejorar y existe la posibilidad de implementar nuevas técnicas y procesos para hacerlo. De igual

manera, en los procesos de gestión de calidad, las nuevas mejoras se pueden llevar a cabo paralelamente con lo que ya se está efectuando en la organización.

La gestión de calidad en las organizaciones “puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes”. (Escobar y Mosquera, 2013, p.210) Se debe velar por perfeccionar los procesos de gestión de calidad, reflexionar y discutir constantemente sobre cómo obtener mejores resultados e incrementar la rigurosidad de la educación y de todos sus elementos.

Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica (...) para la cual se requiere:

1. El desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua.
2. La sistematización de los procesos.
3. La participación del personal, el trabajo en equipo.
4. Y la creatividad. (Pérez Guerra, 2012, citado en Pérez, 2016)

El desarrollo de una cultura orientada a la gestión de la calidad educativa requiere de personal comprometido con la mejora de la organización, identificado con sus valores, su misión y visión.

Según la ISO 9001:2015 (2015) “los principios de la gestión de la calidad son enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones”.

Una toma de decisiones basada en la evidencia es fundamental para disminuir las probabilidades de que un plan o estrategia provoque resultados adversos o tenga muy bajo impacto. Asimismo, la gestión de la calidad educativa requiere de personas con liderazgo y compromiso, ya que se necesita iniciativa y motivación para crear e implementar propuestas. Por otro lado, la creatividad es indispensable en todo momento para poder generar estrategias innovadoras que se adapten a las particularidades del contexto y las necesidades de la población universitaria.

Dichas estrategias idealmente se deben implementar mediante una eficiente sistematización de los procesos. Distintas entidades expresan que "un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso". (García et al, 2003, p.91) Es fundamental adoptar esta perspectiva, ya que las actividades aisladas que carecen de conexión entre sí pueden generar confusión en el conjunto.

Según la NTP-ISO 9000:2001 citado en García et al, 2003, un proceso se define como un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados", (p.91)

Se podría decir que un proceso es como un sistema en el que todas las partes están correlacionadas e influyen entre sí. Por ello, se debe velar por que el orden de las actividades y las acciones contenidas en ellas sea el adecuado, y que ellas verdaderamente aporten valor a una óptima gestión de calidad.

Según García et al (2003) "un sistema de gestión de la calidad está compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre sí. Estos procesos del sistema de gestión de la calidad comprende a procesos que directa e indirectamente están presentes en la organización" (p.92). La gestión de la calidad educativa debe ser vista como un proceso en constante evolución, en el que

interactúa toda una comunidad educativa envuelta en un contexto social, ambiental, político y económico cambiante. Ante tal panorama, la gestión de calidad debe ser flexible y se debe tomar en cuenta que no siempre se va a efectuar de la misma manera.

Según García et al (2003) un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (pp.92-93)

Entrando a otro tema, cabe resaltar que para ejecutar un sistema de gestión de calidad se debe concientizar a la población universitaria sobre la importancia de este, efectuando capacitaciones constantes, sesiones de retroalimentación y reuniones para la exposición de resultados y propuestas.

Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que esté claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes. (García et al, 2003, p.94)

Hidalgo-Bonifaz et al (2020), citado por Poquioma et (2021) hace un énfasis a la importancia de la gestión de la calidad en la educación superior, afirmando lo siguiente:

La gestión de la calidad en la educación superior garantiza que el plan de estudios se ajuste a las necesidades de los estudiantes y a la sociedad en general para crear una base sólida de

conocimientos, y con ello se responda a las verdaderas necesidades sociales, a través de la resolución de problemas que tienen las naciones, la calidad en las instituciones de educación superior, junto a la innovación, vinculación e investigación son los cuatro pilares de la competitividad y el desarrollo económico y social de los países. (p.387)

Las instancias universitarias deben aspirar a destacar en su gestión de calidad educativa. Esto brinda beneficios para la sociedad en general y puede ser un acceso a mejores y mayores oportunidades. Mantener altos estándares de calidad genera impactos positivos en el desarrollo psicosocial de los y las estudiantes y contribuye al enriquecimiento de sus procesos de aprendizaje.

Mejora continua

Según la recopilación bibliográfica realizada por Marín-García et al (2014) la mejora continua

Es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones (García-Lorenzo & Prado Prado, 2003). Esta filosofía se apoya en la explotación de los recursos de la compañía, especialmente los recursos humanos (Prado Prado, 1998) y en el aprendizaje interno (Schroeder, Bates & Junttila, 2002). La mejora continua debe significar un modo de vida dentro de la organización (Bond, 1999), es precisamente ésto lo que hace de la mejora continua una herramienta tan valiosa y, a la vez, difícil de implementar hasta sus últimas consecuencias (Marín-García, Bautista Poveda, García-Sabater & Vidal Carreas, 2010). (p.586)

La mejora continua debe ejecutarse ineludiblemente para que los procesos de planificación y gestión de calidad sean realmente efectivos. Requiere de constante formación del personal para

aumentar sus habilidades y del perfeccionamiento de los procesos implementados en la organización.

“Los procesos de mejora continua en las instituciones de educación superior constituyen no solo un reto, sino su compromiso con la actual y futura sociedad.” (López et al, 2015, p.197) Esto porque las universidades son las encargadas de facilitar los procesos de aprendizaje de los futuros profesionales de la nación. Su correcta instrucción aumenta las probabilidades de un rendimiento y desempeño oportuno, que genere impactos positivos para la sociedad.

El ciclo de Deming (PHVA)

(...) se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable. Lo cual permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación (UMNG, 2019 citado en Castillo 2019)

Realizar un diagnóstico es esencial. Este debe ser el primer paso para comenzar procesos de mejora continua ya que brinda un panorama general de la situación presente y revela los aspectos a optimizar y los problemas que se deben resolver.

Un buen diagnóstico posibilita que los miembros de la organización se involucren en la mejora continua. Esto se da gracias a que, por medio de los resultados que arroja el estudio, pueden visualizar que otras personas también comparten ideas similares o perciben los mismos problemas. Dicho sentimiento de colectividad motiva al personal, ya que poseen la noción de que, mediante

la mejora continua, podrían ser varias personas trabajando por un mismo objetivo, solucionando un mismo problema que los aqueja. De esta manera se pueden obtener cambios sustanciales.

Por otro lado, la mejora continua requiere de constancia, la cual significa “firmeza, continuidad y perseverancia en las decisiones y demuestra cuánto esfuerzo está dispuesto a realizar una persona en el logro de lo que aspira.” (Febres, 2018, p.88) Las instancias universitarias deben comprometerse a trabajar arduo por sus ideales, mejorar sus deficiencias y perseverar en la labor, enfocándose siempre en el bienestar de la población docente, estudiantil y administrativa.

Los procesos de mejora continua requieren de resiliencia por parte de las organizaciones; en este sentido es importante mencionar que Costa Rica es un país que ha mejorado sus niveles de desarrollo, lo cual significa la mejora de áreas como la educación. Sin embargo, es un territorio que también ha sufrido de crisis sociales y económicas. Por ello, las organizaciones (entre ellas, las universitarias) necesitan tener resiliencia, es decir, la capacidad de “(...) minimizar y sobreponerse a los efectos nocivos de las adversidades y los contextos desfavorecidos y deprivados socioculturalmente (...)” (Rutter, 1993 y Werner, 2003 citado en Uriarte, 2005). La mejora continua requiere de constancia, fluidez y esencialmente, de nunca detenerse en el proceso de optimización de la organización. La mejora continua requiere de adaptaciones al cambio y transformación constante para poder suplir las necesidades y expectativas de los beneficiarios de la mejor manera posible.

Para la mejora continua es fundamental seguir trabajando a pesar de las crisis, el entorno cambiante, los obstáculos y los problemas coyunturales y estructurales. Esta no es tarea fácil,

requiere de compromiso, disciplina y motivación, aspectos que se deben potenciar al máximo en la cultura organizacional de la empresa o institución.

Aplicar el ciclo PHVA (o una metodología similar) , es muy útil en los procesos de mejora continua. Según ISO 9001:2015(es) (2015) este puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

La mejora continua requiere de una planificación flexible en la que se permita incluir elementos, herramientas novedosas u oportunidades que se presenten en el camino para cumplir los objetivos y elevar las labores desempeñadas. Mejora continua significa adaptación, acción, innovación y muchísima participación.

Realizar mediciones es necesario ya que los resultados positivos son valiosos, sin embargo, lo más importante en los procesos de mejora continua son la iniciativa, la proactividad de los colaboradores y una enorme aspiración al progreso. Puede que no siempre se cumplan las metas

establecidas, pero sí se trabajó arduo en ello y se obtuvieron resultados beneficios, ya existe gran avance.

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico responde a las preguntas sobre la forma en que se lleva a cabo la investigación y una recolección de datos efectiva que le aporte valor al estudio. Según Azuero (2019) el marco metodológico se utiliza “para responder al ‘como’ de la investigación” (p. 110).

“En la metodología se describen los mecanismos que se utilizarán para recabar esos datos y para, luego, analizarlos. En otras palabras, se trata de explicar los instrumentos prácticos, lógicos y analíticos que permitirán obtener la información y cumplir los objetivos.” (Campos, 2017, p.44)

La metodología está compuesta de elementos como perspectiva epistemológica, enfoque de la investigación, tipo de estudio, sujetos y fuentes de información, técnicas de recolección de información, consideraciones éticas de la investigación y matriz de operacionalización de objetivos. Estos guían a la persona investigadora para el cumplimiento de los objetivos propuestos y, además, la orientan para hacerlo de la mejor manera posible.

El marco metodológico es de suma importancia en el establecimiento y clarificación de los procesos necesarios para poder recolectar la información de forma oportuna, y con los métodos más acertados para el tipo de investigación realizada. La metodología brinda claridad, orden y estructura.

Perspectiva epistemológica

La perspectiva epistemológica de la investigación es interpretativa, ya que en el estudio se interpretó la manera en que la ejecución de estrategias de gestión de calidad en la FSC ha impactado a sus carreras correspondientes.

Con respecto a esta posición epistemológica, González (2003) menciona que “el investigador trata de descubrir el significado de las acciones humanas y de la vida social, dirige su labor a entrar en el mundo personal de los individuos, en las motivaciones que lo orientan, en sus creencias” (p.130)

Las estrategias de gestión de calidad son implementadas por organizaciones, las cuales están compuestas por personas, y la manera en la que ellos y ellas ejecutan dichas estrategias influye directamente en el resultado o efectos que dichos instrumentos puedan tener. A su vez, muchas de las decisiones que toman estos sujetos influyen en la dirección que pueden tomar las instancias universitarias en términos de calidad.

El carácter cualitativo que caracteriza al paradigma interpretativo busca profundizar en la investigación, planteando diseños abiertos y emergentes desde la globalidad y contextualización. (Ricoy, L, 2006. p.17). De la misma manera, es importante considerar los fenómenos que han influido en la implementación de las estrategias de gestión de calidad y el contexto interno y externo que rodea a las instancias universitarias, para poder realizar interpretaciones coherentes y acertadas.

Hernández et al (2014) menciona que la perspectiva interpretativa “intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen” (p.9) Por lo

general, los seres humanos proporcionan significados distintos al mismo concepto, y esta no es la excepción con la palabra *calidad*, la cual es fundamental para el estudio. En este se realizó una recopilación de las opiniones y perspectivas que poseen los sujetos de información con respecto a la gestión de calidad realizada en las instancias académicas de la FCS de la UNA. Estas opiniones y criterios son fuertemente influenciados por el significado que las personas informantes les brinden a los conceptos de *calidad* y *gestión de calidad*.

Enfoque de Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que, este “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (Hernández et al., 2006, p.9)

El enfoque cualitativo permitió identificar las características de la situación presente y unir las para tener un mejor panorama de cómo ha incidido la aplicación de estrategias de gestión de calidad en las carreras de la FCS de la UNA.

El enfoque cualitativo está orientado al proceso, asume una realidad dinámica y ha sido desarrollado para la tarea de describir fenómenos sociales. Además, tiende a emplear conceptos que capten el significado de los acontecimientos. (Barrantes, 2016, p.97)

La investigación requirió una descripción contextual de todos los esfuerzos que se han hecho por parte de la UNA y la FCS para poder gestionar la calidad de sus respectivas carreras. Además, se asume una realidad dinámica que abarca periodos pre, durante y post pandemia, lo

cual ha requerido de diferentes abordajes metodológicos y la toma de decisiones dentro un entorno en constante transformación.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio de la investigación es descriptivo-analítico. Esta combinación es favorable debido a la naturaleza del estudio, los objetivos propuestos y al problema y pregunta de investigación. La investigación se cataloga pertinentemente bajo dos tipos de estudio, lo cual es realmente beneficioso para poder cumplir con mayor exactitud lo que se ha propuesto lograr.

En primer lugar, un estudio descriptivo pretende “definir las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es decir, buscan saber ‘quién’, ‘dónde’, ‘cuándo’, ‘cómo’ y ‘por qué’ del sujeto de estudio, y principalmente describen o evalúan diversos aspectos” (Calderón, 2009, p.62)

La investigación fue descriptiva. Se pudieron identificar las principales estrategias de gestión de calidad aplicadas en la FCS, caracterizar los métodos utilizados para la evaluación y seguimiento de las estrategias empleadas, entre otros.

El objetivo de una investigación descriptiva es “especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se va a estudiar y dar un panorama lo más exacto posible de éste. Es necesario, por lo tanto, seleccionar los rasgos del fenómeno y determinarlos de forma independiente, con precisión.” (Campos, 2017, p.45) La investigación descriptiva busca describir situaciones, personas, conflictos o fenómenos.

En segundo lugar, el estudio también fue analítico debido a que no solo se debe caracterizar la situación presente, sino que es necesario el análisis de los alcances, las limitaciones y la

incidencia general que ha tenido la implementación de estrategias de gestión de calidad de la educación superior en las carreras de la FCS de la UNA en el periodo de estudio establecido.

Según Lopera et al (2010) “El análisis, entendido como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos más utilizados a lo largo de la vida humana para acceder al conocimiento de las diversas facetas de la realidad.” (p.1) Las investigaciones analíticas cuentan con un mayor grado de profundidad y a menudo, los rasgos de esta se visualizan después de haber sido realizadas las descripciones, correlaciones, etc.

La combinación de ambos tipos de estudio es posee una gran ventaja: la persona investigadora no se limita a guiarse únicamente con las bases de un tipo de estudio, sino que puede ser más flexible a la hora de plasmar la información y desarrollarla. En el presente estudio la descripción y el análisis se relacionan y complementan para obtener un mejor producto de investigación.

Sujetos y fuentes de información

Sujetos de información

Los sujetos de información son las personas que proporcionarán datos clave para la investigación durante la etapa de recolección de datos. “Los sujetos son aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información.” (Barrantes, p. 124, 2016).

Los sujetos de la presente investigación son las y los encargados de gestión de calidad de las escuelas de Planificación y Promoción Social, Sociología, Economía, Historia, Secretariado Profesional, Relaciones Internacionales y Administración, los cuales pertenecen a las ocho escuelas de la FCS en la UNA, Campus Omar Dengo. Los encargados (as) de gestión de calidad

desempeñan diversos roles administrativos en las escuelas, ya sea en puestos de dirección, subdirección, asistencia, coordinación, entre otros. Dichos encargados y encargadas lideran iniciativas de calidad, poseen en su agenda laboral el trabajar en los procesos de acreditación o reacreditación (si su Escuela los lleva a cabo), aportan a la planeación, control y evaluación de la mejora continua, etc.

Por último, también se entrevistó a personal de la Iniciativa Gestión de Calidad para la Excelencia y encargados de la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia.

Fuentes Primarias

En este apartado se especificaron los sujetos de información expuestos anteriormente. Se realizó un mapeo de las personas que se pueden entrevistar para la recolección de datos mediante dos tablas adjuntas a continuación

Tabla 3. Encargados (as) de gestión de calidad de las escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales y su información de contacto

Escuela	Contacto	Encargado (a)	Contacto
Planificación y Promoción Social	Correo: epps@una.cr Teléfono: 2562-4146	Laura Vargas León	laura.vargas.leon@una.cr
Sociología	Correo: escueladesociologia@una.cr Teléfono: 2277-3256	Luis Diego Soto Kiewit	luis.soto.kiewit@una.cr

Economía	Correo: eseuna@una.cr Teléfono:25624142	Yendry Sánchez Picado	yendry.sanchez.picado@una.cr
Historia	Correo: historia@una.cr Teléfono: 2562-4120	Douglas Ramos Calderón	douglas.ramos.calderon@una.c r
Secretariado Profesional	Correos: secreacredita@una.cr secretariado@una.cr Teléfono:2562-4190	Marly Alfaro Salas	marly.alfaro.salas@una.cr
Relaciones Internacionales	Correo: secretariasubri@una.cr Teléfono:2562 4165	Gerald Solano Aguilar	gerald.solano.aguilar@una.cr
Psicología	Correo: escuelapsicologia@una.ac.c r Teléfonos: 2562-6775 / 2562-6777	Jessica McDonald Quinceno	escuelapsicologia@una.ac.cr
Administración	Correo: eda@una.ac.cr Teléfono: <u>2562 4196</u>	Mónica Avendaño Valerio	monica.avendano.valerio@una. cr

Nota. Elaboración propia

Tabla 4. Encargados de gestión de calidad de otras instancias universitarias y su información de contacto

Instancia Universitaria	Contacto	Encargado (a)	Contacto
----------------------------	----------	------------------	----------

Iniciativa			
Gestión de			
Calidad para	Teléfono: 22773511	Cindy	Teléfono 2277-3524
la	Correo:	Chavarría	Correos:
Excelencia	gestiondelacalidad@una.cr	Muñoz	cindy.chavarria.munoz@una.cr
(Rectoría			
Adjunta)			
Vicerrectoría	Teléfono: 22773237	Éricka	
de Docencia	vdocencia@una.cr	Anchía	ericka.anchia.angulo@una.cr
		Angulo	

Nota. Elaboración propia

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se caracterizan por tener un procesamiento previo de la información, a diferencia de las fuentes primarias que se obtienen de primera mano. “Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.” (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2013, p. 3)

Las fuentes secundarias utilizadas en la presente investigación fueron:

- “Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica”, de Elsiana Guido Guido, María Lourdes Calderón Laguna y Eugenia Gallardo Allen.
- Cuarto Informe del Estado de la Educación: “Efectos de la acreditación en carreras universitarias seleccionadas en la educación universitaria de Costa Rica”, realizado por Jorge Mora Alfaro y Gabriela León.

- “Percepción del impacto de la aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior en Costa Rica”, con autoría de Elsiana Guido Guido y Libia Herrero Uribe.
- “Modelo de gestión de calidad académica para la educación superior”, por Jorge Acuña Acuña.
- Reglamento del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión en la Universidad Nacional, publicado En Gaceta Ordinaria N° 9-2014.
- Propuesta del Modelo del Sistema Gestión de la Calidad para la Excelencia De La Universidad Nacional, creado por el equipo de trabajo del SIGEI-UNA.

Muestra

Existen dos tipos de muestra: probabilística y no probabilística. La primera es usualmente utilizada en estudios cuantitativos, y la segunda con frecuencia se implementa en estudios cualitativos, tal como la presente investigación.

En el presente estudio la muestra utilizada fue no probabilística. En este tipo de muestreo “la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que los (as) investigadores (as) consideren en ese momento” (Otzen y Manterola, 2017, p.228) Así bien, las personas informantes serán seleccionadas con base al puesto que ocupan y las funciones que desempeñan en los procesos de gestión de calidad de su respectiva unidad académica en la FCS o instancia del Campus Omar Dengo de la UNA.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas “tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.” (Baena, 2017, p. 70) Si se escogen correctamente, estas permiten la realización de una oportuna recolección de datos. Para una investigación se pueden elegir una o varias técnicas, lo realmente importante es que estas sean pertinentes para la investigación.

Tomando en consideración los objetivos del estudio, la perspectiva epistemológica (interpretativa), el enfoque de investigación (cualitativo) y el tipo de estudio (descriptivo-analítico) se determinó que las técnicas de recolección de datos más adecuadas eran la entrevista y la revisión bibliográfica.

Entrevista

Para realizar la recolección de datos de la presente investigación se utilizó la técnica de entrevista. Según Baena (2017) esta “es una indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio sobre un hecho vivido, una opinión o un comentario y hasta una semblanza” (p. 80)

La entrevista es una técnica de recolección de datos que permite crear un contacto directo con la persona informante y recolectar la información de primera mano con ella. Es muy útil debido a que, con un buen manejo de ella, se puede generar un ambiente de confianza en el que el informante revele datos que de alguna otra manera no hubiera proporcionado.

El tipo de entrevista a implementar fue semiestructurado. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad

de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández et al, 2014, p.403). Las entrevistas semiestructuradas tienen la ventaja de que posibilitan obtener información clara de distintos factores que se desean precisar, pero, a la vez permiten que la persona informante se exprese de manera ampliada y detalle aspectos que pueden ser convenientes para la caracterización de la situación presente.

Ahora bien, el instrumento que se utilizó para la realización de entrevistas fue una guía de preguntas. Esta es fundamental para orientar a la persona entrevistadora en las interrogantes que debe realizar, las pausas que debe hacer y la entonación correcta de las palabras. De este modo, contó con una secuencia preestablecida que ayudó a mantener el control de la entrevista.

Se realizó una prueba piloto antes de ejecutar las entrevistas, para cerciorarse de que las preguntas sean entendibles y así la persona que brinda la información pueda direccionarse a comunicar la información que verdaderamente corresponda. Este aspecto es vital para poder recolectar datos con mayor precisión sobre lo que se desea investigar. Además, el orden debe ser prudente y adecuado, de manera que la entrevista se vaya profundizando paulatinamente.

Revisión Bibliográfica

La revisión bibliográfica es una técnica empleada para complementar la información recolectada por medio de valoraciones teóricas de distintos autores. Estas deben ser confiables, es decir, poseer un buen razonamiento lógico, citar las fuentes bibliográficas que utilizan, brindar los datos básicos de identificación del documento (autor, año de publicación...), entre otros criterios. Hay distintos tipos de referencias bibliográficas: libros, revistas, artículos, periódicos, documentos legales, bases de datos, etc.

Consideraciones éticas de la investigación

Al realizar una investigación se debe mantener un accionar ético en todo momento. Según Barrantes (2016) “cualquier estudio que involucre a personas o a instituciones exige de permisos y de la colaboración amplia de estos.” (p.137)

En primer lugar, los sujetos que brindaron la información mediante entrevistas estuvieron de acuerdo en participar en el estudio, es decir, dieron su aprobación para colaborar y rectificar su conocimiento sobre los propósitos de la investigación. Para esto, se extendió a las personas participantes un documento llamado *consentimiento informado*.

Se mostró una postura de respeto ante la persona informante en todo momento: antes, durante y después de la recolección de datos. Si esta no quiso que se incluyera en la investigación alguna afirmación que realizó, la persona investigadora no hizo caso omiso de ello, atendió tal petición. También, la persona investigadora fue transparente con los objetivos del estudio, es decir, lo que se deseaba lograr con él, las intenciones de realizarlo y los alcances que se anhelaban obtener.

Operacionalización de los objetivos

Cuando los objetivos de la investigación están planteados, es importante describir la manera en la que estos se pondrán en práctica y se operacionalizarán. Es decir, cómo se ejecutarán los mismos. A continuación, se muestra la Matriz de Operacionalización de Objetivos que se utilizó.

Tabla 5. Matriz de Operacionalización de Objetivos

Objetivo Específico	Categoría de análisis	Subcategorías	Técnica	Instrumento	Fuente/Sujetos
Identificar las principales estrategias desarrolladas dirigidas a gestionar la calidad en las diversas carreras que se imparten en la FCS de la UNA	Estrategias desarrolladas dirigidas a gestionar la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Formas en las que se desarrolla la gestión de calidad -Gestión de los compromisos de mejoramiento -Acciones fuera de lo establecido por SINAES -Seguimiento de criterios establecidos por SINAES -Organización interna para crear los procesos de mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista Semiestructurada -Revisión Bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de preguntas -Guía de revisión bibliográfica 	<p>Encargados (as) de gestión de calidad de las carreras pertenecientes a la FCS de la UNA, en el Campus Omar Dengo.</p> <p>-Documento: “Propuesta del Modelo del Sistema Gestión de la Calidad para la Excelencia De La Universidad Nacional”</p> <p>-Documento: “Reglamento del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión en la Universidad Nacional,</p>

Describir los alcances y limitaciones que se han presentado en la implementación de las estrategias para la gestión de la calidad aplicadas en la FCS de la UNA	Alcances y limitaciones en la implementación de acciones de gestión de calidad	-Logros obtenidos en términos de gestión de calidad -Cobertura que se ha logrado en la implementación de estrategias -Cumplimiento de objetivos propuestos -Diferencias percibidas a raíz de la implementación de las estrategias -Dificultades experimentadas a la hora de implementar las estrategias	Entrevista Semiestructurada	Guía de preguntas	Encargados (as) de gestión de calidad de las carreras pertenecientes a la FCS de la UNA, en el Campus Omar Dengo.
---	--	---	-----------------------------	-------------------	---

Caracterizar los métodos utilizados para la evaluación y seguimiento de las estrategias empleadas en la FCS de la UNA para la gestión de la calidad en la educación superior.		-Acreditación de las carreras			
		-Instrumentos de control aplicados			
	Métodos utilizados para la evaluación y seguimiento de las estrategias empleadas	-Mediciones cualitativas y cuantitativas de resultados	Entrevista Semiestructurada	Guía de preguntas	Encargados (as) de gestión de calidad de las carreras pertenecientes a la FCS de la UNA, en el Campus Omar Dengo.
		-Instrumentos de monitoreo implementados			
		-Instrumentos de evaluación en los que participe la población estudiantil			

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO I.

ROL DE LOS ACTORES INSTITUCIONALES EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad educativa se construye. Es un proceso continuo que requiere de mucha dedicación, compromiso y constancia por parte de la comunidad universitaria. “Alcanzar la calidad educativa planteada ésta como aquella que es pertinente, eficaz y equitativa, requiere del esfuerzo

de todos y cada uno de los elementos y actores involucrados en el sistema educativo”. (Chehaybar y Kuri, 2007, p.105). Para lograr y preservar una gestión de calidad óptima, es esencial que cada una de las partes desempeñe su rol asignado de manera efectiva.

Existen “actores internos (docentes, estudiantes, personal de apoyo) y externos al sistema universitario (como sectores profesionales y empleadores)” (Proyecto Alfa Nro. DCI-ALA 2008/42, s.f., citado por Guido y Herrero, 2012, p.25). Sin embargo, este capítulo se centra únicamente en el rol que juegan los actores internos (profesores, estudiantes y personal administrativo) en la gestión de calidad universitaria en la FCS.

Rol de la comunidad estudiantil en la gestión de calidad

Los y las estudiantes desempeñan un papel importante en cada una de sus etapas: preingreso, primer ingreso, estudiantes regulares, graduandos y egresados. Esta importancia radica en su contribución a la calidad educativa, ya que, como señala Mollo et al. (2016), "la calidad consiste en formar estudiantes capaces de asumir un compromiso social y en satisfacer las expectativas de todos los involucrados (alumnos, profesores, instituciones, sociedad)" (p. 7). Para alcanzar esto, el o la estudiante debe recibir una formación profesional adecuada y cumplir con los requisitos académicos de su carrera. Además, es esencial que posea un rol activo dentro de la comunidad universitaria, ya que esto es fundamental para el progreso de los objetivos comunes dentro de la universidad.

Según el Artículo 200 del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, son deberes de los y las estudiantes:

- a. Participar en forma creativa en el quehacer universitario (...);
- b. respetar el criterio filosófico, religioso, político, académico y artístico de todos los miembros de la comunidad

universitaria; c. acatar las obligaciones que el régimen disciplinario les imponga y aquellas disposiciones que contiene este Estatuto Orgánico y los reglamentos pertinentes; ch. participar en el desarrollo de las actividades culturales, artísticas, deportivas y de extensión que se realicen a nivel universitario; d. y, cumplir con el ejercicio profesional supervisado dentro del territorio nacional, como parte de su formación universitaria y de su retribución a la sociedad costarricense (...).

En relación con el inciso A, la población estudiantil puede ejercer su participación por medio de las evaluaciones docentes, asistencia a actividades de formación académica, participación en votaciones, asambleas y demás actividades universitarias. A su vez, los y las estudiantes se pueden involucrar en comités mixtos junto con el profesorado y la administración, en la realización de investigaciones, en el programa de estudiantes asistentes, mentorías u otros programas de ayuda estudiantil y en los consejos universitarios, asociaciones estudiantiles y demás agrupaciones.

En SINAES, 2000, citado en Guido et al, 2011 se menciona que “(...) es importante contar con políticas y estrategias para la conformación de la población estudiantil y ofrecerle condiciones y facilidades que favorezcan su permanencia como estudiante y el éxito en sus estudios”. (p.12) En todos los programas de apoyo, así como en los espacios de generación de propuestas y en las actividades dirigidas a la evaluación y reevaluación de las carreras, los mayores beneficiarios son los y las estudiantes.

En cuanto a la participación estudiantil en la FCS, cuatro personas entrevistadas se mostraron satisfechas, dos insatisfechas y una no indicó ni satisfacción ni insatisfacción. El Entrevistado 4 es parte del primer grupo de personas mencionado, y este expresa que “(...) hay un

gran involucramiento de los estudiantes en la Escuela (...), no solo a nivel de lo que formalmente ya está establecido reglamentaria y estatutariamente, sino también que hay una comunicación y un acercamiento más cercano con ellos (...) (comunicación personal, 26 de febrero de 2022).

Es fundamental validar el rol de los y las estudiantes; que su participación no solo signifique un “check” por marcar en la lista de requisitos para la acreditación y que sus contribuciones se consideren únicamente como un cumplimiento de los reglamentos y estatutos, sino que la voz del estudiantado sea escuchada y que se generen cambios con respecto a las necesidades que expresan. Por otra parte, Entrevistado 2 menciona que los estudiantes “(...) son fundamentales cuando participan de forma activa en el rol que les compete, tanto de las evaluaciones, como de la realimentación directa.” (comunicación personal, 15 de febrero de 2022).

Hay muchas formas en que la comunidad estudiantil puede expresar sus pensamientos. En primer lugar, se pueden comunicar directamente de manera verbal o escrita con el personal docente y administrativo. Además, tienen la oportunidad de compartir sus puntos de vista en los espacios universitarios apropiados y de expresarlos en evaluaciones docentes y otros mecanismos para la gestión de la calidad educativa. Por lo tanto, es esencial crear espacios dedicados a la participación de los estudiantes.

Según el estudio realizado por Guido et al. (2011) la categoría de “Propiciar espacios de participación” (la cual evidencia la necesidad del estudiantado para expresar sus opiniones en instancias) obtuvo un porcentaje de 18.75% en términos de importancia (p.13). El bajo puntaje sugiere que, en las instancias estudiadas en dicha investigación, tal factor no es tan relevante a la hora de proponer actividades de gestión de la calidad. Este resultado es desafortunado, ya que, a través de los espacios participativos, los y las estudiantes pueden expresar sus opiniones,

dar/recibir retroalimentación y generar propuestas innovadoras desde diversas perspectivas. Además, es importante destacar que los espacios participativos suelen ser intergeneracionales, lo que brinda una oportunidad valiosa para tener en cuenta una amplia variedad de posturas y opiniones de personas con diferentes trayectorias, experiencias y conocimientos.

Ahora bien, en la acreditación, la participación de la comunidad estudiantil desempeña un papel fundamental. Con respecto a esto, Entrevistado 3 menciona “(...) el estudiante pues está comprometido con el tema de acreditación (...) ellos están como muy incorporados en el proceso”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Muchos (as) estudiantes son conscientes de las ventajas que conlleva estudiar en una carrera acreditada, hasta el punto de que esto puede ser un factor determinante al elegir una carrera universitaria. Para que una carrera permanezca acreditada, se necesita del respaldo de la comunidad estudiantil. Este respaldo se manifiesta a través de la participación en actividades como intervenciones con pares internacionales, la expresión de opiniones en los formularios de opinión, la contribución en foros de discusión, entre otros medios.

Continuando con el rol de la comunidad estudiantil en la implementación de las estrategias de gestión de calidad, Entrevistado 4 menciona que en su Escuela han trabajado muy comunicativamente con la asociación de estudiantes y que han establecido una comunicación importante. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). La difusión de información entre el estudiantado es esencial para comunicarles el destino de los presupuestos, involucrarlos en la toma de decisiones en situaciones críticas y, en general, incorporarlos en los procesos cotidianos de la institución.

Al mismo tiempo, es conveniente que los profesores y administrativos comuniquen constantemente los logros obtenidos en términos de gestión de calidad a la comunidad estudiantil,

para generar en esta una mayor consciencia sobre la utilidad de los procesos ejecutados y que logren identificar quiénes son los (as) encargados (as) de dirigirlos. Además, es importante comunicar las necesidades o debilidades, de modo que todas y todos en conjunto brinden soporte y propuestas de solución para mejorar dicho(s) aspecto(s).

Otra opinión respecto al rol de la comunidad estudiantil en la implementación de las estrategias de gestión de calidad, según Entrevistado 3, es “(...) que el escenario no es convulso, es muy amigable, los estudiantes pueden percibir que hay muchos profesores que trabajamos mucho de la mano; creo que ellos han empezado a tener como mucha confianza para acercarse a nosotros (...)”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022).

El estudiantado y el personal de las escuelas tienen la oportunidad de cooperar y mantener una relación armoniosa fundamentada en la confianza y el apoyo mutuo. Los (as) estudiantes pueden aprender valiosas lecciones del personal docente y administrativo, y a su vez, estos (as) también pueden beneficiarse del intercambio de ideas y experiencias con el estudiantado. Esto es aplicable sin importar las diferencias que puedan existir en términos de formación académica, edad, o experiencia, entre otros aspectos.

Ahora, abordando un tema completamente nuevo, se destacarán las opiniones de dos personas responsables de la gestión de calidad en sus respectivas escuelas, quienes expresaron insatisfacción con respecto a la participación estudiantil. Sus puntos de vista proporcionan una perspectiva valiosa sobre los desafíos relacionados con el involucramiento de los estudiantes en los procesos de mejora continua de la calidad educativa. Entrevistado 5 señala que la participación estudiantil “debería ser muy presente en el proceso de calidad y no lo ha sido, (...) sobre todo, tal vez llámese por la situación de pandemia (...)” (comunicación personal, 13 de marzo de 2022).

Con la irrupción de la pandemia, las lecciones y reuniones presenciales se transformaron en encuentros virtuales, una transición que ha llevado a una participación más pasiva por parte de los estudiantes. Esta situación se debe a una serie de factores, como problemas de conectividad y de accesibilidad y la falta de la experiencia presencial que motivaba la interacción. La participación en general se vio disminuida, y el involucramiento de los (as) estudiantes en los procesos de gestión de calidad no ha sido una excepción.

Por otra parte, Entrevistado 5 también destaca que: «el estudiante debe darse cuenta de que no es solamente “mi carrera en el periodo que yo estoy”, (...) “me gradúo y excelente, me voy (...)” no piensa en que “lo que la carrera signifique para el mercado, para lo interno y para lo externo me va a afectar”». (comunicación personal, 13 de marzo de 2022)

Está claro que el involucramiento del estudiantado debe ser constante, no solo una influencia periódica. Cuanto más se impliquen los estudiantes en procesos de mejora continua, se aumentan significativamente las posibilidades de elevar la calidad de su educación. Una formación profesional de alta calidad tiene un impacto importante en el mercado laboral, lo que se traduce en mayores oportunidades y beneficios a corto y largo plazo para los (as) graduados (as).

Continuando con el tema de la participación de las personas estudiantes en la gestión de calidad, Entrevistado 2 expresa

“En la Universidad hay muchas posibilidades de participación e injerencia de la población estudiantil, lo que pasa es que en algunos casos no es aprovechada (...), por ejemplo, en el tema de la evaluación, el Talón de Aquiles del proceso de evaluación son los estudiantes porque no la hacen” (comunicación personal, 15 de febrero de 2022).

Con respecto a lo anterior, es importante destacar que la participación estudiantil en ocasiones es limitada, y esto se debe en gran medida a la desmotivación que experimentan algunos (as) estudiantes. Algunos de ellos y ellas opinan que el sistema político universitario es corrupto y está cargado de burocracia. Además, existe un desconocimiento acerca de los cambios implementados como resultado de las evaluaciones docentes, una falta de conciencia sobre la importancia de la participación estudiantil en la gestión de calidad, y un enfoque centrado únicamente en recibir lecciones y no involucrarse en demás dinámicas universitarias.

Según Guido y Herrero (2012)

(...) un 12% del grupo estudiantil consultado considera que la influencia de la participación de los estudiantes en la toma de decisiones al interior de las carreras “ha mejorado mucho”, mientras que seis de cada diez entrevistados consideran que las mejoras han sido también positivas, pero con menor intensidad o magnitud (“ha tenido alguna mejora”). (p.25)

Esta investigación, realizada en otras universidades públicas, no dista mucho de la realidad que se vive en la UNA, en la que, si bien la participación estudiantil se encuentra presente, esta en ocasiones es escasa, lo que se traduce inevitablemente en la generación de impactos de menor magnitud. Es por ello por lo que el involucramiento estudiantil se debe promover y reforzar, lo cual requiere una labor conjunta de profesorado, personal administrativo y por supuesto, de los y las estudiantes.

Por otra parte, en un estudio llevado a cabo por Guido, (2011) “se vislumbra la preocupación de las carreras acreditadas de informar al estudiantado, apropiadamente (...) ya que se ha evidenciado que no es siempre oportuna y completa. (p.13)

La escasez de información puede conducir a la falta de conocimiento en la población estudiantil, lo que a su vez puede dar lugar a la falta de conciencia sobre los procedimientos de gestión de calidad y su relevancia. Además, esta carencia de información puede generar malentendidos con la unidad académica que imparte la carrera, lo que, en última instancia, podría desembocar en la presencia de situaciones complicadas. Para ilustrar tal escenario, podría surgir la dificultad de reunir el número mínimo de participantes necesario para llevar a cabo una audiencia y tomar decisiones importantes. Esta es solo una muestra de cómo la falta de información puede llevar a la desconexión de la comunidad estudiantil, al desinterés e incluso a la apatía hacia estos procesos.

En otro orden de ideas, las personas entrevistadas en este estudio destacaron factores que han contribuido a fortalecer el rol de la comunidad estudiantil en la gestión de calidad. A continuación, se describirán estos aspectos.

En primer lugar, es crucial reconocer la importancia del papel desempeñado por las asociaciones de estudiantes. Como señaló el Entrevistado 2, “(...) es fundamental y ellas ayudan a que las cosas se dinamicen.” (comunicación personal, 15 de febrero de 2022). Las asociaciones de estudiantes son vitales porque representan de una u otra forma a toda la comunidad estudiantil de una carrera específica. Gracias a estas organizaciones, la voz y la opinión de los y las estudiantes adquieren una mayor visibilidad.

En segundo lugar, el Entrevistado 1 enfatiza la necesidad de prestar una atención particular al estudiante regular durante la implementación de las estrategias de gestión de calidad debido a que

“es el crítico principal de: si están (...) ayudando, gestionando, (...) aplicando asesoría de parte del profesorado, de los servicios que presta la Escuela en la parte administrativa, (...) si realmente el plan de estudios se está ejecutando de la manera correcta, si se están brindando las herramientas necesarias para que la persona salga con ciertas capacidades al mercado laboral (...)” (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

El estudiantado regular desempeña un papel esencial, y tiene la capacidad de expresar sus opiniones de manera crítica con respecto a la calidad de los servicios recibidos.

El tercer aspecto que coadyuva a mejorar la participación estudiantil es el poseer estudiantes que trabajen permanentemente en la gestión de calidad. Entrevistado 6 menciona: “nosotros sí tenemos a 1 o 2 estudiantes de forma permanente en la Comisión ya como asistentes apoyando los procesos de calidad (...) entonces nos servían de alguna forma de embajadores en temas de calidad para divulgar la información”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022).

La idea de que los y las estudiantes sean miembros permanentes de la Comisión de Calidad, es novedosa e importante por dos razones principales que se describirán a continuación. En primer lugar, responde a la necesidad de contar con personas que se dediquen constantemente al tema de la calidad, asegurando un enfoque continuo en su mejora. En segundo lugar, esta medida eleva la participación de los estudiantes en los procesos de toma de decisiones y mejora institucional al promover la representación activa de la comunidad estudiantil dentro del ámbito universitario de las escuelas.

Por último, es crucial tener en cuenta que los posicionamientos y opiniones de los y las estudiantes pueden ser cambiantes. Según Entrevistado 3 “(...) hay momentos en los que el estudiante está súper comprometido con la Escuela entonces están buscando la mejora, y hay

momentos en los que hay unos estudiantes que quieren levantar la Revolución Francesa”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Los y las estudiantes pueden apreciar que todo funciona correctamente en su unidad académica, o bien, pueden manifestar su descontento con las acciones de la Escuela o de ciertos individuos pertenecientes a ella; la actitud que adquieren muchas veces depende de lo que son capaces de observar y interpretar, así como de la calidad de los servicios que reciben por parte de la unidad académica. No obstante, independientemente de las fluctuaciones en las opiniones y puntos de vista que existan, es esencial fomentar la participación del estudiantado, establecer espacios que faciliten esta interacción, involucrarles constantemente en los procesos de gestión de calidad y toma de decisiones, y brindarles todo el apoyo necesario.

Según el Artículo 17, inciso f del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, uno de los derechos del estudiantado es

Participar responsablemente en los órganos universitarios, según lo establezca la normativa institucional y el Estatuto Orgánico de la Federación de Estudiantes de la Universidad Nacional (Feuna), así como en aquellas instancias en que se apruebe una normativa que pueda afectar sus derechos.

Los estudiantes juegan un rol fundamental en los procesos de gestión de calidad en la UNA. Su participación contribuye a la mejora continua de la educación y al cumplimiento de los objetivos académicos y con la sociedad. El estudiantado tiene el deber de participar creativamente en la vida universitaria, respetar la diversidad y contribuir a las actividades culturales, deportivas y de extensión. Además, su participación en las evaluaciones docentes, espacios de retroalimentación, las asociaciones estudiantiles y los comités de calidad es crucial para identificar

necesidades, proponer mejoras y asegurar que la voz estudiantil sea escuchada en la toma de decisiones. A pesar de los desafíos, promover y reforzar la participación estudiantil es esencial para garantizar una educación de alta calidad.

Rol del personal docente y administrativo en la gestión de calidad

El personal docente y administrativo son parte fundamental de la comunidad universitaria. En primer lugar, según el Artículo 10 del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, “el personal académico es el responsable de dirigir, coordinar y ejecutar la acción sustantiva de la universidad, en el marco de los principios, valores y fines de la Universidad Nacional.” El profesorado se encarga de la planeación de contenido educativo, impartición de la docencia y de la evaluación de los conocimientos de los (as) estudiantes, participación investigativa, etc.

En segundo lugar, según el Artículo 11 del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, “El personal administrativo es el encargado de ofrecer servicios profesionales, técnicos y operativos óptimos y oportunos para el cumplimiento de la acción sustantiva de la universidad. Actúa con la eficiencia, el compromiso y la disposición de servicio que imponen los procesos institucionales.” El personal administrativo de una escuela desempeña una variedad de funciones esenciales, que incluyen la gestión de registros y archivos, la elaboración de informes de trabajo, la administración de presupuestos para actividades programadas, la provisión de información relevante dentro y fuera de la comunidad universitaria, y la coordinación de proyectos, entre otras responsabilidades de gran importancia. El personal administrativo posee “(...) cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control.” (Peralta et al, 2023, p.5)

Con respecto al rol del personal administrativo en la implementación de estrategias de gestión de calidad, Entrevistado 3 menciona: “(...) no tengo quejas del personal administrativo de

la Escuela (...), ahorita tiene nota de 10 para mi gusto, son personas súper comprometidas (...)"'. El compromiso del personal en una organización surge de la convicción de que su trabajo es significativo y contribuye a un objetivo importante, además de estar influenciado por las condiciones laborales en las que operan.

Vásquez y Farje, (2020), citados en Peralta et al, (2023) plantean que

los encargados de la gestión administrativa de una organización deben influir en los empleados y empleadas para obtener las metas deseadas; por tanto, el personal directivo debe caracterizarse por su capacidad de liderazgo para lograr una buena gestión y cumplir con sus funciones de manera eficiente. (p.2)

El personal administrativo debe actuar con diligencia y liderazgo en temas de gestión de calidad, motivando a la comunidad universitaria a participar en ella. De igual modo, debe estar dispuesto a resolver dudas sobre tales procesos, mantener una comunicación fluida con las agencias acreditadoras, y llevar buen control de la agenda relacionada a gestión de calidad.

Por otro lado, el personal directivo de las escuelas debe estar compuesto por personas proactivas interesadas en la mejora continua, ya que una actitud positiva de su parte ejerce una influencia beneficiosa en el resto del personal. Además, gran parte de las directrices, instrucciones y responsabilidades por asignar estarán enfocadas en impulsar y mantener la mejora constante en todos los aspectos de la organización.

Siguiendo con el enfoque en el papel del personal docente y administrativo en la implementación de estrategias de gestión de calidad, según lo expresado por el Entrevistado 5

“(…) es un papel muy alto en el caso del docente y en el caso del administrativo también (…), de los administrativos puedo decir que han sido un papel muy comprometido en cuanto al proceso de requerimiento de información, el apoyo logístico dentro de lo posible”. (comunicación personal, 13 de marzo de 2022).

Como destacó la persona entrevistada, el personal administrativo desempeña un papel fundamental al proporcionar apoyo logístico en los procesos de mejora continua. Esto se debe a que gestionan información crítica sobre la unidad académica, incluyendo fechas importantes, plazos, detalles logísticos de los procesos, información de contacto relevante, y tienen un conocimiento profundo de los proyectos en curso y su estado de avance, entre otros aspectos clave.

Ahora, en otro grupo de ideas, el personal docente también ha realizado una gran contribución en la implementación de estrategias de gestión de calidad. Entrevistado 6 menciona

“(…) en la unidad académica de nosotros, yo por lo menos, sí he sentido mucho respaldo de parte del cuerpo docente. Hay una identificación cuando los hemos convocado a los talleres para hacer la autoevaluación, siempre han llegado con críticas constructivas (…), han liderado algunos de los procesos que se han solicitado”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022).

Lo señalado por la persona entrevistada es altamente positivo, ya que enfatiza en que la gestión de calidad no requiere de un único líder, sino de varias personas con habilidades de liderazgo que impulsen a la organización. Además, resalta la importancia de la autocrítica como elemento fundamental para identificar errores y llevar a cabo mejoras significativas.

Según Chehaybar y Kuri (2007)

El docente requiere un lugar más protagónico en el discurso de la calidad educativa, dado que es él quien tiene un contacto directo con los estudiantes, con los planes y programas de estudio, así como con la realidad cotidiana de la vida en las aulas, lo que le permite conocer las necesidades de los alumnos. En este sentido, es necesario abogar por que su participación sea tomada en cuenta más ampliamente, que su labor sea dignificada y valorada tanto por la política educativa como por las ies, los programas de formación y los diversos actores sociales, incluyendo en éstos a los académicos y a los propios gremios docentes ya que, como se mencionó anteriormente, son las prácticas áulicas donde reside una gran parte de la calidad educativa. (p.105)

La gestión de calidad tiene su núcleo en las aulas, donde se siembran las semillas y se cosechan los frutos más importantes. Los profesores y profesoras juegan un papel crucial y esencial en la gestión de calidad debido a su contacto directo con los (as) estudiantes. El impacto de transmitir la importancia de la participación en la gestión de calidad es más significativo cuando proviene de los profesores, con quienes los estudiantes mantienen una relación cercana y se reúnen regularmente.

Por otra parte, el profesorado desempeña un papel destacado en tal contexto, ya que, a diferencia de los y las estudiantes que siguen un plan de estudios con una duración específica (y posteriormente a este no tienen tanta conexión con la escuela en gran parte de los casos), el profesorado suele permanecer en la universidad durante décadas, lo cual le permite ser testigo de los alcances de generados en términos de gestión de calidad y su trascendencia a lo largo del tiempo.

Según Chehaybar y Kuri (2007)

El hecho de que el docente tenga un papel fundamental en el proceso para elevar la calidad de la educación, implica también asumir una nueva dinámica en las instituciones educativas, en la cual éste participe activamente en la toma de decisiones y tenga la posibilidad de plantear ideas para mejorar su formación y el desarrollo de su práctica profesional a partir de sus necesidades. (p.105)

Es importante que la toma de decisiones no se deje exclusivamente en manos de la alta jerarquía universitaria. La distribución del poder en las universidades debe ser equitativa y es crucial que las y los profesores tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones y contribuir en propuestas académicas, y en la formulación de estrategias universitarias y de gestión de calidad.

Continuando con la variedad de opiniones y perspectivas en relación con el rol del personal docente en la gestión de calidad, es relevante mencionar la opinión adversa expresada por el Entrevistado 5

“A nivel docente falta un poco de participación. Debería ser más alta, pero yo creo que ahorita estamos en término medio (...) creo que es también por el exceso de participación en comisiones, que a veces la relevancia la ponen igual que la de Calidad y no la tienen en ese momento al menos (...), o, (...) se privan algunas cosas más personales”. (comunicación personal, 13 de marzo de 2022)

Es evidente que las escuelas operan con dinámicas intensas, una gran cantidad de tareas por cumplir y la necesidad de participación en diversas comisiones, además de la presencia de imprevistos que deben abordarse. Sin embargo, en medio de tanta actividad, es fundamental asegurarse de que el tema de gestión de calidad universitaria no quede en segundo plano y que

necesariamente se convierta en primordial, ya que ejerce una influencia significativa en absolutamente todos los aspectos.

Según Mollo et al (2016)

(...) se vislumbra en ambos grupos la fuerte convicción acerca del enorme desafío que debe enfrentar la universidad a fin de poder reducir la brecha existente entre aquello que se percibe como trascendente y aquello que se encuentra efectivamente presente en las instituciones educativas. (p.21)

Es esencial tener la habilidad de discernir sobre cuáles son las actividades verdaderamente importantes y urgentes en un momento dado, para así poder concentrarse en ellas. Los procesos de gestión de calidad siempre deben figurar entre los asuntos prioritarios de cualquier entidad universitaria.

Pasando al subtema de la escasez de participación del profesorado en cuestiones relacionadas con la gestión de calidad, el Entrevistado 3 hace notar que

“(...) la Escuela (...) ha venido enfrentando un tema de cambio generacional, (...) hay profesores más comprometidos (...), profesores que están 1/4 de tiempo en la Escuela (...) y no están tan involucrados, y con otros es un poco más difícil, (...) pero por lo menos si se dice algo que hay que trabajar y se les solicita (...) al final se logra.” (comunicación personal, 9 de marzo de 2022).

Entre el profesorado de las unidades académicas, hay quienes colaboran activamente con el proceso de gestión de la calidad, quienes no se involucran, pero adoptan una postura neutral o positiva, y quienes se oponen totalmente a la dinámica. Lo ideal sería que todo el profesorado

participara activamente en el proceso de mejora continua, pero esta no es la realidad. Afrontar esta situación puede ser un desafío, pero a medida que se evidencien los beneficios de involucrarse en la gestión de calidad y se observen resultados positivos, es probable que los miembros del profesorado se muestren cada vez más receptivos a estos procesos. La clave está en seguir trabajando aún en contextos en los que la participación no es la esperada.

Frente a esta situación, Entrevistado 7 menciona que:

“(…) es importante buscar esos líderes (…) y dirigirse a esos profesores que se oponen a los procesos, para que vayan cambiando esa línea de pensamiento, y que nos ayuden al final con los instrumentos, autoevaluación, con los chicos e ir creando todo un círculo”.

(comunicación personal, 24 de febrero de 2022)

A veces, intentar persuadir a la totalidad de actores que se oponen a la gestión de calidad puede resultar ineficaz. No obstante, es posible cambiar la mentalidad de cierta parte de esos actores proporcionando información y pruebas que demuestren que las iniciativas de mejora continua son beneficiosas y valiosas.

Otro factor crucial en cuanto al papel del profesorado en la gestión de calidad es la coherencia entre las palabras y las acciones que ejecutan. Según Entrevistado 6, esto quiere decir que “si se habla de ética, de lucha contra el hostigamiento, de vida didáctica y pedagogía en las clases, de la utilización de lecturas en otro idioma (…) y luego y demuestro lo contrario, no logro avanzar en temas de carrera. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). En resumen, es esencial que el personal sea coherente con los valores que promueve y los que realmente pone en práctica, ya que cualquier falta de congruencia puede tener un impacto significativo.

Ahora bien, para gestionar estos procesos de mejora continua se requiere de un equipo interdisciplinario que trabaje coordinadamente. En relación con este punto, Entrevistado 1 indica que entre el personal docente y administrativo

“existe un trabajo recíproco. La parte administrativa es la plataforma en la cual se le facilita al personal docente las condiciones para que ellos puedan implementar el Plan de Estudios, desde un nombramiento hasta el préstamo de una computadora; y el personal docente tiene otra responsabilidad, qué es ser facilitador de los conocimientos y de los contenidos planteados en el plan de estudios.” (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

Todos los actores en el entorno universitario se complementan mutuamente y forman parte de un sistema integral. Por un lado, el personal administrativo proporciona los servicios necesarios para el desarrollo de una escuela y para el desempeño del personal docente y de los estudiantes. Por otro lado, el personal docente ofrece lecciones, asesoramiento y formación para fomentar la adquisición de conocimientos por parte del estudiantado. Asimismo, existe personal que desempeña ambos roles al mismo tiempo, es decir, tienen nombramientos tanto como docentes como administrativos simultáneamente, como es el caso de las personas a cargo del puesto de dirección y subdirección de las unidades académicas.

Según Entrevistado 4

(...) para que los procesos de gestión académica y docencia funcionen bien pues tiene que haber una gestión administrativa que también marche bien, porque las dos están íntimamente relacionadas. Entonces eso intentamos hacer, visualizar lo que es la parte administrativa, tan importante como la parte académica. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022).

Tanto el personal docente como el personal administrativo son valiosos en la gestión cotidiana de la universidad. Además, según Entrevistado 9 (comunicación personal, 1 de marzo) son “estamentos con representación en los órganos de decisión”. Ambos desempeñan labores diferentes en el día a día y colaboran de manera distinta en las instancias de toma de decisiones. Son esenciales en los procesos de la UNA, por ello, es necesaria una excelente comunicación y coordinación entre los dos para el correcto flujo de los procesos.

En este contexto, Entrevistado 4 menciona que “(...) para que la entrega de la docencia se dé adecuadamente tiene que haber toda una base administrativa que prepare el buen desempeño de la parte docente (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). Con frecuencia, detrás de resultados satisfactorios en la labor docente, se encuentran bases administrativas fuertes y un equipo interdisciplinario trabajando por prestar sus servicios de la mejor manera.

Del mismo modo en que el personal docente colabora estrechamente con el personal administrativo, también debe trabajar en conjunto con el estudiantado. Con respecto a esto, Capella (2006) menciona que se necesita

entender el proceso de enseñanza- aprendizaje realmente como un proceso de doble vía en el que mejoran ambas partes al compartir el conocimiento: el maestro o profesor aporta patrones de evaluación; conoce el valor del conocimiento que aporta el alumno en alusión; el alumno aporta al profesor las nuevas necesidades, las líneas por donde el conocimiento fluye y se desarrolla, para que juntos puedan trabajar sobre las nuevas necesidades que aporta el alumno, con el criterio evaluador riguroso y científico que aporta el profesor.

(p.25)

En ocasiones, las personas de generaciones más antiguas pueden enfrentar dificultades con la innovación, ya que implica alejarse de ciertos aspectos del tradicionalismo en las que han sido educadas y formadas. No obstante, esta resistencia puede evolucionar cuando colaboran con las nuevas generaciones de estudiantes, quienes a menudo aportan perspectivas innovadoras sobre cuestiones socioeconómicas y estrategias para abordarlas.

Por otra parte, según Entrevistado 7 “(...) los administrativos tienen una relación muy estrecha con los estudiantes (...) y la UNA existe para los estudiantes (...) hay que conquistarles”. (comunicación personal, 24 de febrero de 2022). Es esencial que tanto el personal docente como el administrativo comprendan y estén plenamente convencidos de que los y las estudiantes y su desarrollo son la razón primordial de la existencia de la universidad, y, por lo tanto, deben trabajar estrechamente. En la misma línea de ideas, según el estudio realizado por Mollo et al (2016) “(...) profesores y estudiantes parecerían compartir una misma forma de entender la calidad de la enseñanza universitaria.” (p.12) Esta alineación de visiones facilita que ambas partes colaboren en conjunto hacia un objetivo común.

En Chehaybar y Kuri (2007) se menciona que es importante que

los profesores sean conscientes de la importancia que representan para los futuros profesionales y se comprometan con éstos, lo cual puede lograrse si se asumen como guías tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje como en el transcurso de la vida institucional de los estudiantes, además de buscar despertar un sentimiento de confianza en el vínculo profesor-alumno. (p.105)

La relación alumno(a)-profesor(a) debería trascender las aulas, tareas y exámenes. Es altamente beneficioso expandirla para generar proyectos colaborativos, dialogar sobre temas

extracurriculares, abordar problemas académicos, resolver dudas, brindar apoyo mutuo y compartir conocimientos.

Por último, “(...) es necesario que todo el equipo de trabajo tenga en claro el papel que cumple junto con las tareas asignadas dentro de la institución” (Flores et al, 2021, citado en Peralta et al, 2023, p.3); aunque existen acciones en términos de gestión de calidad que deben ser cumplidas por todos los actores, también hay acciones sumamente específicas para cada uno de ellos, y estas tareas específicas son esenciales y se integran en un todo coherente.

Rol de las comisiones de calidad en la gestión de calidad

Los principales entes responsables del control de los procesos de mejora continua en las escuelas son las comisiones de calidad; estas son actores en los procesos de mejora continua, y a su vez, constituyen una de las principales estrategias creadas para la gestión de calidad. Las comisiones de calidad se componen de personas inmersas en el campo de la gestión de calidad de las unidades académicas, quienes lideran las estrategias de mejora continua y supervisan las mismas. Pueden estar compuestas por personal docente, administrativo y estudiantes, y tienen responsabilidades importantes.

Con frecuencia, las comisiones de calidad les informan a las comisiones de apoyo lo que deben entregar e indican cuáles son los pendientes en gestión de calidad o si aplica, en temas de acreditación y autoevaluación. “Es importante mencionar también, que a la Coordinación de Calidad le ha correspondido brindar apoyo en muchas comisiones a la vez, verificando el avance y definiendo qué necesita mejorar en términos de calidad”. (Entrevistado 5, comunicación personal, 13 de marzo de 2022)

Las comisiones deben colaborar de manera coordinada y brindarse apoyo mutuo para lograr un funcionamiento armonioso y efectivo. Existe un término denominado coordinación positiva, con esta “(...) no sólo se genera un reconocimiento de los otros programas que se llevan a cabo, sino que se trabaja en conjunto para mejorar los servicios ofrecidos (Marzonetto, 2020, p.5)

La coordinación positiva entre comisiones es esencial para evitar la duplicación de esfuerzos, promover la eficacia en la consecución de objetivos compartidos y optimizar la utilización de recursos disponibles. Este enfoque fomenta la colaboración constante, y permite a las comisiones aprender y beneficiarse mutuamente, lo cual promueve la mejora continua y la innovación. Los resultados de esta coordinación no solo benefician a las comisiones involucradas, sino que también tienen un impacto positivo en toda la comunidad universitaria de una escuela al mejorar la calidad de los servicios y procesos.

Para cerrar este capítulo, es conveniente citar a Capella (2006), quien dice que

algunos de los factores facilitadores del aprendizaje organizacional son el compromiso con el proceso de perfeccionamiento permanente de los actores educativos, facilitación de la presencia de defensores de las nuevas ideas y alternativas a los procesos de la escuela y el liderazgo participativo en el esfuerzo de aprender, dando el ejemplo; y –conciencia de conjunto de la escuela supeditando la parte al todo. (p.36)

La gestión de calidad representa un esfuerzo colaborativo que involucra a profesores, personal administrativo y estudiantes por igual. Es necesario que todos (as) contribuyan de alguna manera al proceso y aporten a la mejora continua de la carrera. Cada uno de estos actores desempeña un papel fundamental en la creación de un ambiente propicio para la excelencia académica. Los profesores brindan conocimiento y orientación, el personal administrativo facilita

los recursos y la logística necesarios, y los estudiantes aportan perspectivas valiosas desde su experiencia en el aula. En última instancia, el compromiso y la participación de todos y todas es primordial para alcanzar un alto nivel de calidad universitaria.

CAPÍTULO II

PRINCIPALES ESTRATEGIAS EJECUTADAS DIRIGIDAS A GESTIONAR LA CALIDAD UNIVERSITARIA EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

Las estrategias de gestión de calidad son conjuntos de acciones previamente analizadas y planificadas, que coadyuvan al cumplimiento de las metas establecidas de forma interna en las carreras y que, además, se alinean a las metas fijadas a nivel institucional. Las estrategias poseen diferentes naturalezas, y se ejecutan con el fin de mejorar en distintas áreas: infraestructura, bienestar estudiantil, competencia docente, planes de estudio, impartición de clases, entre otras.

Según Martín Strah (2022) (...) las acciones [de gestión de calidad] no son todas iguales (...), a partir de esto se generan diferentes modelos de aseguramiento de la calidad (...)"'. (Canal Universitat Oberta de Catalunya, 2022, 37m,06s). Del mismo modo, las estrategias de gestión de calidad deben ser diseñadas específicamente para cada carrera, ya que cada una de ellas posee características distintas en términos de administración, procesos de investigación y docencia, estructuras organizativas y requerimientos especiales. Lo que le es útil a una carrera, no necesariamente le será útil a otra.

El presente capítulo presenta una recopilación de las principales estrategias ejecutadas dirigidas a gestionar la calidad universitaria en las diversas escuelas de la FCS, y desde la Unidad

de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos, perteneciente a la Vicerrectoría de Docencia.

Las acciones implementadas se presentarán a continuación:

Optimización universitaria a través de la documentación y análisis de procesos

Gran cantidad de los procesos realizados en la UNA son exitosos y han tenido un gran impacto, con procedimientos que podrían ser replicables (o al menos en un porcentaje), por eso es importante plasmarlos en algún medio físico o digital. Según Muñoz y Saltos (2022) “(...) una correcta gestión documental asegura a las empresas e instituciones archivar lo esencial, simplificar los procesos, facilitar la conservación, el acceso, la depuración, aplicar procesos de racionalización y economía.” (p.2118). La documentación de los procesos es útil para que, cuando el personal consulte dichos archivos, sea capaz de guiarse por estándares de operación ante distintas situaciones, y no solo recurrir a la improvisación.

“La carencia de un programa de gestión documental puede acarrear algunas dificultades como: (...) la falta de procedimientos estandarizados”. (Muñoz y Saltos, 2022, p.2119). La presencia de tales procedimientos estandarizados aumenta la eficiencia en las organizaciones; aunque cada situación que se les presenta tiene factores diferenciadores, el tener una base documental resulta beneficioso para su abordaje.

La gestión documental de los procesos es, sin lugar a duda, una estrategia fundamental para optimizar la calidad universitaria. Entrevistado 1 indica que la primordial estrategia para mejorar la calidad ha sido la gestión documental para tener evidencias de todos los procesos tanto académicos como administrativos, por medio del uso de plantillas para la recopilación de información, la implementación del sistema de archivo electrónico, entre otros. (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

Guardar evidencia de todo lo que se ejecuta es realmente importante, no sólo para rendiciones de cuentas, sino para facilitar gestiones administrativas posteriores y también para poder plasmar el impacto que tienen las actividades que se realizan, por ejemplo, en términos de extensión universitaria, mejora docente, bienestar estudiantil, mejora curricular, entre otros.

Con respecto a los sistemas de gestión documental, se menciona que “en las universidades públicas, el desarrollo de estos sistemas parece estar más encausado y avanzado hacia la disponibilidad interna de la información, el seguimiento y la gestión de los procesos académicos”. (Guido y Herrero, 2012, p.21-22) Es importante archivar distintos tipos de información, pero, además, el prestar atención a la pertinencia de los mecanismos con los que se almacena, de manera que sea fácil tener acceso a ella.

Análisis sistemático del plan de estudio

En primer lugar, Entrevistado 1 indica que “se les ha dado un seguimiento importante a los programas de curso y se implementaron revisiones previas (...) tratando de ir cumpliendo con los criterios y los estándares que plantea el SINAES” (comunicación personal, 22 de abril de 2022). La realización de revisiones a los programas de curso previo a su ejecución puede coadyuvar a garantizar su éxito. Asimismo, es fundamental para poder alinear el curso a los estándares y criterios propios de la Escuela y de agencias acreditadoras para poder realizar las correcciones correspondientes.

En segundo lugar, Entrevistado 2 explica que se ha tratado de “(...) poner el Plan de Estudios al día con las discusiones más actuales, que son pertinentes e importantes para la disciplina”. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022). Los planes de estudio no deben ser estáticos, ya que constantemente el mercado cambia y el contexto social y económico se modifica.

Por estas razones, es importante que estén alineados a las necesidades de la sociedad actual, y también a las necesidades específicas del área laboral de cada carrera.

Por otra parte, Entrevistado 3 menciona: “(...) tenemos una cátedra, hemos buscado que los cursos sean homologados (...)” (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). En la actualización curricular, la homologación de ciertos cursos es importante, debido a que promueve que todas las personas estudiantes tengan acceso a las mismas herramientas y al mismo (o más similar) acceso al conocimiento.

Otro aspecto importante por destacar es la articulación existente entre los programas de curso de distintos grados. En este sentido se comprende que “en términos generales, la evolución de los diseños y las innovaciones curriculares se han dirigido a lograr una mayor articulación entre el grado y la formación de postgrado (...)” (Guido y Herrero, 2012, p.27). Es vital que en los programas de curso de los distintos grados existentes en una carrera haya concordancia, una correcta profundidad en las temáticas impartidas y un orden favorable en los cursos, para que así, la totalidad de estos elementos sean consecuentes a los conocimientos del estudiantado.

Como lo hace notar Entrevistado 3: “se ha hecho una modificación del plan de estudios y la licencia del bachillerato y la licenciatura (...)” (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Es fundamental realizar un análisis de los temas impartidos y considerar si es necesario hacer una actualización del plan de estudios de los diversos grados académicos existentes en una carrera, ya sea bachillerato, licenciatura, maestría e inclusive doctorado.

En contraste, tal como señalan Guido y Herrero (2012) “algunas universidades reportan un mayor contacto con las demandas y necesidades del sector empleador y del mercado laboral, lo cual ha implicado, en algunas ocasiones, la creación de carreras nuevas que responden a demandas

emergentes del entorno nacional e internacional”. (p.23) Los planes de estudios pueden quedar desfasados en el tiempo y convertirse en instrumentos obsoletos. Esto se evidencia en la preparación de los profesionales; y la formación de estos es constantemente observada y evaluada por los empleadores. Si en el sector empleador se establece que determinada profesión ya no tiene utilidad o pertinencia, muy probablemente esta será desplazada. De igual manera, tal y como lo menciona el autor citado anteriormente, pueden emerger carreras totalmente nuevas, alineadas a las necesidades del mercado.

Tal y como se expresa en el párrafo anterior, existen factores influyentes en la permanencia de las carreras, por ello, la actualización curricular y mejora continua son esenciales. Según Entrevistado 9, en el momento en que concluye la autoevaluación y la carrera identifica necesidades de mejora en relación con el currículum, se establece un compromiso de mejoramiento con acciones relacionadas a la atención de necesidades con respecto al plan de estudios y desde ahí, las asesoras de la Comisión de Diseño Curricular de la Vicerrectoría de Docencia empiezan a intervenir (comunicación personal, 18 de marzo de 2022).

La actualización curricular supone un esfuerzo considerable para redirigir los objetivos académicos, redireccionar las temáticas impartidas y modificar las modalidades y metodologías de los cursos de tal forma que el estudiantado cuente con los conocimientos y capacidades acordes con los requerimientos del mercado laboral. Ejecutar todas estas modificaciones supone de un alto nivel de conocimiento pedagógico y organizacional, así como de la realización de múltiples gestiones administrativas, por lo cual, es favorable que asesoras externas a las escuelas contribuyan a tal fin.

Enfoque de Aseguramiento de la Calidad para la Acreditación

Con respecto al involucramiento de las carreras en procesos de acreditación, “Las universidades (...) han apostado por la acreditación de algunas de sus carreras como medio de inducir a la comunidad universitaria a conocer las fortalezas y debilidades de sus programas y así establecer y ejecutar acciones de mejora continua”. (Acuña, 2012, p.182). La gran mayoría de personas entrevistadas concuerdan, en que, una de las estrategias promotoras de la mejora continua es la incorporación al proceso de autoevaluación y la acreditación con SINAES, debido a su alta capacidad para orientar la gestión de calidad, formalizar los procesos ejecutados en términos de mejora continua y brindar estructura a los mismos.

El SINAES es la institución a la que el Estado costarricense le otorgó la potestad de dar fe pública de la calidad de las instituciones, carreras y programas de educación superior que voluntariamente se sometan a su riguroso proceso de evaluación y demuestren el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos. (SINAES, 2021)

El SINAES es un sistema al que una considerable cantidad de carreras se incorpora. Este involucra en sus criterios estándares de calidad internacionales, que posteriormente son medidos en las evaluaciones realizadas a las carreras y programas nacionales; estos estándares internacionales han sido estudiados y su eficacia ha sido comprobada.

Promoción de Vínculos Académicos

Las redes académicas son espacios multidisciplinarios donde individuos o agrupaciones académicas comparten diversos recursos intelectuales, y así mismo, pueden acceder a los recursos compartidos por otras y otros. Estas se definen como “él ciberespacio tecnológico en donde las

comunidades académicas, científicas, e investigación, presentan, colaboran y comparten información, datos, recursos y conocimiento para optimizar los procesos de investigación y desarrollo.” (Castillo, 2012, p.6)

Con respecto a esta temática, Entrevistado 1 menciona que “una de las estrategias de gestión de calidad es la incorporación en redes académicas”. (comunicación personal, 22 de abril de 2022). La incorporación en redes académicas es importante, debido a que es una manera de manifestar por medio de producciones escritas, exposiciones y demás recursos, la capacidad intelectual del personal, los saberes y pericia que poseen sobre temas relevantes afines a la carrera.

Las redes académicas pueden ser un medio para la visibilización del trabajo ejecutado y para que la comunidad universitaria tenga la posibilidad de brindar aportes significativos a la academia, lo cual, además, puede influir en el posicionamiento de esta.

El aporte de las redes académicas en el marco de la gestión de la calidad de una carrera se evidencia no solo en la mayor visibilidad de Escuelas y las personas que las integran, sino también en el impulso al desarrollo profesional tanto del profesorado como de los estudiantes. Estas redes fomentan la investigación, la creación de proyectos significativos y la innovación, lo cual contribuye al enriquecimiento del currículo. Es esencial que las instituciones promuevan la integración y participación de la comunidad universitaria en estas redes.

Optimización de la Experiencia Universitaria: Mejora Continua en los Servicios para una Comunidad Satisfecha

En las escuelas de la FCS no solo se imparten lecciones, en esta instancia se investiga a profundidad sobre temáticas pertinentes y necesarias para las ciencias sociales. De esta manera, se brinda soporte y acompañamiento a las comunidades costarricenses por medio de servicios

profesionales o prácticas estudiantiles; por ende, la calidad se debe promover en todas y cada una de las funciones y servicios.

En este sentido, Entrevistado 2 menciona que se han encargado de “(...) desarrollar o mejorar la calidad de los servicios, o bien, darle continuidad a aquellos servicios que contribuyen a la calidad de lo que se realiza en la unidad académica propiamente”. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022) El desempeño de la prestación de los servicios brindados por una escuela tiene un impacto directo e indirecto en el flujo de otros procesos académicos y profesionales tanto de profesores como de estudiantes.

Para ejemplificar: si una escuela tiene bastantes problemas en su sistema de matrícula, los estudiantes tendrán dificultades para poder matricular lo que les corresponde y podrían perder su cupo en un curso necesario para semestres posteriores y para un correcto desempeño académico; con respecto a este servicio en específico, Entrevistado 7 comunica que “cada año van bajando más los problemas de matrícula” (comunicación personal, 24 de febrero de 2022). Esto representa un resultado notorio y comprobable, consecuente de la mejora en los servicios brindados. El perfeccionamiento de tales servicios facilita las labores de docentes, administrativos y estudiantes.

La clave para el logro de la calidad en el servicio, implica atender los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no solo en sus necesidades sino en sus deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente (Vargas y Aldana, 2006, citados por Mejías et al, 2013)

Los procesos universitarios están interrelacionados, por ende, las escuelas deben brindar servicios oportunos que promuevan un correcto flujo en ellos. Por otra parte, la calidad de los servicios ofrecidos influye en el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria, lo cual es importante de proteger, ya que las personas pertenecientes a dicha comunidad son las beneficiarias directas de la institución. Por último, es importante destacar que la mejora de la calidad de los servicios es tanto una estrategia proactiva como una repercusión natural de un enfoque metódico de la gestión de la calidad en una organización. En ambos casos, involucra un firme compromiso con la excelencia universitaria y la satisfacción de su comunidad, así como la voluntad de adaptarse y mejorar continuamente.

Estrategias integradas de apoyo y la gestión de recursos en la FCS para el fortalecimiento de la comunidad estudiantil

La comunidad estudiantil de la FCS recibe apoyo por medio de varios recursos provenientes de diversas instancias universitarias. En primer lugar, Entrevistado 4 menciona: “(...) se ha implementado el Programa de Guías Académicas, (...) que trabaja en conjunto con el Programa de Mentorías Académicas (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). Ambos programas citados se encargan de brindarle soporte a la comunidad estudiantil mediante acompañamiento a sus procesos universitarios, atención de dudas y reforzamiento en las debilidades existentes.

Los programas mencionados son implementados por las escuelas en su mayoría, sin embargo, las iniciativas nacen por parte de la Unidad de Éxito Académico, perteneciente a la Vicerrectoría de Docencia.

La Unidad de Éxito Académico es la encargada de impulsar en las Unidades Académicas, Centros, Sección y Sedes, la normativa, estrategias y servicios asociados a la permanencia y el logro académico del estudiantado. Para ello, se trabaja de manera articulada con distintas instancias universitarias y se coordina y asesora de manera permanente a cada una de las carreras de la UNA. (Vicerrectoría de Docencia, 2022)

Los servicios brindados por Éxito Académico pueden ser de gran utilidad para los estudiantes. Mediante estos servicios se refuerzan temáticas complejas, se instruye sobre diferentes métodos de ejecución de ejercicios, se orienta al estudiantado con técnicas de estudio y se le brinda soporte a la comunidad estudiantil que se inscriba debidamente a ellos.

Con respecto al apoyo que se le brinda a la comunidad estudiantil desde las escuelas, Entrevistado 4 menciona: “(...) Tratamos de que los docentes y estudiantes sepan que también nosotros estamos allí para aclarar dudas, apoyar, etcétera (...)” (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). El soporte que reciben los estudiantes por parte de los profesores es esencial. El tener a quien acudir cuando se presenta una situación difícil y necesiten resolver conflictos, o tener acceso a tutorías sobre temas que les resulten complejos o confusos, puede generar un impacto considerablemente positivo.

Entrevistado 3 menciona que a pesar de que existe un profesor por nivel, trabajan en conjunto en la implementación de tales programas. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Acorde a lo anterior, cabe resaltar la importancia de formar equipos de docencia que trabajen en conjunto para lograr asistir y cooperar con el estudiantado.

En otro orden de ideas, es importante mencionar que se le debe prestar atención a la totalidad de la comunidad estudiantil, sin embargo, existen 3 grupos de estudiantes, que, debido a

sus características, requieren atención particular. Estos son: estudiantes de primer ingreso, estudiantes graduados y estudiantes que se encuentran ejecutando su trabajo final de graduación (TFG).

La UNA le brinda soporte a la comunidad estudiantil de primer ingreso mediante procesos de inducción universitaria y diversos recursos de apoyo. Por otro lado, en las universidades consultadas en el Proyecto Alfa-Cinda-Universidad de Costa Rica, se ha acompañado a los y las estudiantes de primer ingreso con programas de apoyo, aplicación de adecuaciones, estudiantes monitores y profesores-asesores (Guido y Herrero, 2012). Los miembros de la comunidad estudiantil de primer ingreso se encuentran en un proceso de transición y de adaptación a las demandas universitarias, por ende, las guías académicas y mentorías son una colaboración notable.

Con respecto al segundo grupo, Entrevistado 3 menciona que ha creado una red de graduados en la que se han hecho diversas actividades para que los estudiantes puedan socializar. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Cabe resaltar que el seguimiento a graduados es indispensable, ya que estas personas pueden ayudar a determinar, según su experiencia, si la carrera está realmente alineada al mercado laboral actual y a las situaciones o retos a los que se enfrentan dentro de él, o bien, si la malla curricular está desfasada y necesita de un reajuste. De la misma manera, pueden socializar sus experiencias e intercambiar conocimientos importantes.

Por último, el tercer grupo se compone de estudiantes que se encuentran realizando una tesis o un proyecto final de graduación. Con respecto al TFG, Entrevistado 2 menciona:

“(...) habíamos identificado una serie de limitaciones en el proceso o en el flujo de los trabajos finales de graduación (...) por eso entramos y reorganizamos todo el flujo del

trabajo en la Comisión y al día de hoy, tenemos todo total y completamente al día (...)" (comunicación personal, 15 de febrero de 2022).

Es determinante tener claro la fecha límite oficial de dichos trabajos, revisar su avance y brindar retroalimentación. Brindarle soporte a cada población de la comunidad estudiantil universitaria es crucial para cumplir con la finalidad de establecer una estructura sólida que facilite la evolución de los procesos.

La existencia de todos los programas, estrategias y apoyos mencionados depende fundamentalmente de contar con los recursos necesarios. Los recursos son parte esencial del desarrollo de un programa académico. Existen distintos tipos de recursos: humanos, tecnológicos, didácticos, materiales, entre otros; Según Acuña (2012) "es de suma importancia asegurar que los recursos disponibles para el apoyo del aprendizaje sean adecuados y apropiados para cada programa ofrecido". (p.166); como se ha mencionado anteriormente, cada carrera es distinta y, por tanto, necesita recursos especializados que se adapten a su naturaleza.

Según Acuña (2012)

En la fase de planeación se desarrolla un plan de proyecto a fin de que todas las actividades a realizar en todas las otras fases cuenten con los recursos necesarios y los procedimientos requeridos para el éxito de la evaluación por realizar. Esta es una fase importante pues de no efectuarse la probabilidad de caer en la improvisación es muy alta y por consiguiente el éxito se verá afectado. (p.170).

Es fundamental que las instancias universitarias tengan acceso a todos los recursos requeridos y que exista suficiente cantidad y calidad en los mismos, es por ello por lo que realizar

una planificación de estos es imprescindible. Para ejemplificar la fase de planeación, según Entrevistado 9, antes de ejecutar las asesorías que ofrecen en la Vicerrectoría de Docencia, analizan cuáles van a ser los requerimientos de las carreras para organizar la distribución y asignación de estos, así como el establecimiento de fondos en el Plan Operativo. (comunicación personal, 18 de marzo de 2022). Posteriormente, la Vicerrectoría de Docencia comunica a las escuelas sobre los fondos que brindará para los proyectos seleccionados previamente.

Concerniente al último punto mencionado, cabe explicar que, para la consecución de los recursos, en gran parte de los casos se tienen que planear presupuestos, los cuales deben someterse a una valoración para posteriormente ser aprobados. Cuando estos son otorgados, las instancias universitarias lo distribuyen internamente de la manera más conveniente para el alcance de objetivos. Todos estos procesos requieren de abundante organización y del trabajo de personas aptas que los efectúen de manera adecuada, conscientes de darle el mejor uso posible a los recursos disponibles.

Según Guido y Herrero (2012)

Las universidades han mejorado los recursos destinados a la docencia, dentro de los que se encuentran: la mayor dotación de recursos tecnológicos, la incorporación de la red de internet en las aulas universitarias, la remodelación de laboratorios, la instalación de bibliotecas virtuales y la compra de *softwares* específicos. (p.24)

Con respecto a los recursos disponibles, Entrevistado 3 menciona que “(...) la Escuela adquirió un laboratorio móvil, las computadoras tienen software instalado y se pueden solicitar para que todos tengan un equipo de cómputo adecuado”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Los recursos, en especial los tecnológicos, son un puente facilitador para la impartición de

la docencia y para el desarrollo de los procesos de aprendizaje. El mundo se encuentra digitalizado, lo cual requiere profesionales capaces de utilizar medios tecnológicos para realizar varias tareas, y en ocasiones, la totalidad de ellas. La tecnología agiliza el análisis de la información y las labores ejecutadas.

Según Haug (2022)

El concepto de calidad se orienta a los resultados de los aprendizajes, no tanto en los insumos (planes de estudio, profesorado, equipo). En muchas agencias, países y universidades, pesan mucho los insumos. Evaluar los insumos significa en realidad que se evalúa la capacidad de la institución de generar calidad, pero no garantiza que esta calidad efectivamente se genere. (Canal UOC Universitat Oberta de Catalunya, 43m03s)

Tal y como lo menciona el expositor, la infraestructura y recursos tecnológicos no garantizan que una carrera posea un alto grado de calidad, sin embargo, son un motor importante para la misma. Es decir, comprenden un complemento considerable, que, si se encuentra en excelente estado, impulsa el óptimo desarrollo de las tareas y, por ende, aumentan las probabilidades de alcanzar un nivel de calidad superior.

En conclusión, en la FCS se implementan programas como guías académicas y mentorías, así como la colaboración entre la Unidad de Éxito Académico y otras instancias universitarias para ayudar a la comunidad estudiantil. Sin embargo, el éxito y continuidad de estas iniciativas depende de contar con recursos humanos, tecnológicos y materiales adecuados, lo cual requiere de una planificación cuidadosa y asignación estratégica.

Promoción de la equidad y el respeto a la diversidad

La educación inclusiva “se esfuerza en identificar y eliminar todas las barreras que impiden acceder a la educación y trabaja en todos los ámbitos, desde el plan de estudio hasta la pedagogía y la enseñanza” (UNESCO, 2022). La educación inclusiva pretende crear espacios para todas las personas, sin importar género, etnia, características físicas, entre otros. Anna Prades menciona que, para el Office of Students del Reino Unido, “la calidad no es posible sin igualdad de oportunidad”. (Canal Universitat Oberta de Catalunya, 2022, 28m,59s). Cada estudiante tiene derecho a acceder a una educación de calidad y por ello, las instituciones universitarias deben crear nuevos espacios y oportunidades.

Por una parte, Entrevistado 3 menciona: “(...) desde el tema de la infraestructura (...) se ha promovido el acceso a personas con discapacidad”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Una correcta accesibilidad en infraestructura y recursos pedagógicos, además de la sensibilización en la forma de relacionarse con personas que poseen necesidades especiales o que pertenecen a un grupo minoritario es primordial.

Por otro lado, Entrevistado 6 indica “(...) hemos venido realizando también esfuerzos por incorporar temas de género y diversidad (...)” (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Cada población merece un trato equitativo y oportunidades para poder desempeñarse académicamente. Una cultura de inclusión e interseccionalidad debe estar impregnada en todas las instancias universitarias sin excepción alguna.

Gestión del personal académico

Una formación docente continua constituye uno de los elementos más importantes para poder mejorar la calidad de las carreras universitarias. Con respecto a este punto, las personas consultadas en las universidades participantes del Proyecto Alfa-Cinda-Universidad de Costa Rica expresan que “se han desarrollado diversos mecanismos para que los y las docentes compartan sus experiencias en la aplicación de ciertas técnicas, dinámicas o las metodologías particulares que utilizan en el aula”. (Guido y Herrero, 2012, p.32) En relación a este tema, cabe resaltar que escuchar las experiencias de otros (as) colegas es importante, ya que potencialmente la manera de resolver de una persona ante determinada situación puede ser valiosa para que otra pueda guiarse al tomar una decisión en una circunstancia similar. Entrevistado 4 indica: “(...) desarrollamos algunas reuniones donde algunos colegas explican procesos exitosos de docencia que han tenido para poder socializarlos con otros (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). Es vital que las carreras creen espacios en los que se cultive conocimiento y donde se compartan las diversas vivencias.

La formación en una carrera no termina cuando las personas se gradúan. El conocimiento debe enriquecerse de manera continua. Según Entrevistado 3, “(...) la dirección ha tomado una directriz de que todos los profesores tienen que cumplir horas de capacitación. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022); la formación profesional es interminable, ya que siempre hay instrumentos, metodologías o contenidos nuevos que aprender sobre una temática, aunque la persona ya sea experta en ella.

Según Guido y Herrero (2012)

Las universidades han desarrollado procesos de capacitación y programas especiales tendientes a mejorar las capacidades docentes del cuerpo profesoral. Estos programas incluyen los temas de pedagogía, didáctica, utilización de las tecnologías informáticas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, entre otros. (p.30).

En otro orden de ideas, cabe resaltar que la pandemia, el cambio de modalidades y la oscilante realidad nacional hacen que se presenten más desafíos en la impartición de la docencia. Sin embargo, el objetivo de brindar una educación de calidad debe persistir y para ello, las y los profesores deben tener un excelente manejo de herramientas didácticas y capacitación en diversos ámbitos para poder adaptarse, (y no solo a los aspectos mencionados anteriormente, si no a los diferentes tipos de estudiantes a los que deberán instruir y a las eventualidades que se puedan presentar).

Según Entrevistado 4, “(...) la Comisión de Apoyo al Profesorado y al Estudiantado (...) se creó en apoyo al profesorado y estudiantes en el contexto de pandemia (...)” (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). El personal docente de la UNA se compone de personas con estudios universitarios, que poseen amplios conocimientos teóricos y metodológicos esenciales de los cursos que imparten. Tal propiedad les permite instruir y guiar a los estudiantes; sin embargo, esto no significa que ellas y ellos como profesores (as) no necesitan orientación y asesoramiento, retroalimentación y/o corrección; por ello, debe existir una base sólida de personas que les brinden respaldo y acompañamiento.

Es importante mencionar que no solamente las escuelas impulsan una constante capacitación del profesorado, la Vicerrectoría de Docencia es una instancia que juega un papel

crucial en el desarrollo de las capacidades docentes y en la creación de una base sólida de profesores que realmente aporten a la formación de los (as) estudiantes.

Por otra parte, Entrevistado 6 explica que en su Escuela brindan oportunidades de mejora en términos de formación en didáctica universitaria, en términos de pedagogía. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Estas oportunidades de mejora para el profesorado provienen de las escuelas, que, además, reciben acompañamiento y capacitación de la Vicerrectoría de Docencia. Dicha instancia promueve la actualización docente e instrucción en temas pedagógicos y específicos de la carrera impartida.

Si los profesionales de esta Vicerrectoría no dominan la materia específica, a menudo se trata de conseguir un apoyo externo óptimo. Entrevistado 9 indica que “no siempre los requerimientos tienen que ver con la oferta genérica que tiene la Universidad, sino que hay requerimientos más particularizados (...), y entonces se les da el asesoramiento de cómo canalizar esa necesidad”. (comunicación personal, 18 de marzo de 2022)

La calidad del personal docente, las metodologías que emplea, y la manera en la que imparte los contenidos durante la lección, tiene una relación directa en el éxito académico del estudiantado. Según Guido y Herrero (2012), “(...) el tema de la capacitación y formación pedagógica del personal docente ha tomado una importancia estratégica y fundamental para mejorar el éxito y el rendimiento académico del estudiantado.” (p.29); En resumen, la formación pedagógica es completamente indispensable y debería tener una naturaleza obligatoria para toda contratación y desarrollo del personal docente.

La temática siguiente de este subapartado se centra en la coordinación necesaria entre el personal docente. La coordinación se define como la habilidad de generar acuerdos entre los

miembros de una organización. En las escuelas de las distintas carreras se trata de trabajar muy coordinadamente dentro de sus unidades académicas. (entrevistado 4, comunicación personal, 26 de febrero de 2022). Para trabajar de manera coordinada se deben asignar responsabilidades de forma que todo el equipo conozca cuáles son las que le compete a cada trabajador; de esta manera se promueve la ejecución de las labores con claridad en la carga de trabajo correspondiente a cada uno o una, y, eventualmente, esto puede facilitar la cooperación mutua.

Según Rico et al (2011)

La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar unas metas comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo (p.59)

La coordinación constante en el personal de las instancias universitarias genera armonía en las relaciones laborales, debido a que se promueve un mejor desempeño en la consecución de metas comunes (lo cual genera un impacto positivo en la satisfacción de cada uno (a).

Con respecto a las formas de organización en las escuelas, Entrevistado 6 menciona: “Tenemos reuniones de coordinación por nivel, por área, por énfasis de la carrera (...)”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Es trascendental que existan reuniones con mayores énfasis temáticos según las distintas comisiones existentes en la unidad académica. Las organizaciones que operan con una distribución de tareas favorable y bajo un sistema de trabajo especializado, pueden tener mayor rendimiento.

Por otra parte, Entrevistado 3 indica: “(...) hemos creado manuales de inducción, (...) lineamientos en ciertos procesos (...) (comunicación personal, 9 de marzo de 2022); La creación y el establecimiento de lineamientos es fundamental para guiar y orientar tanto al personal nuevo, como al antiguo. La estandarización de ciertas líneas de acción promueve la eficiencia en los procesos y facilita las labores.

Para concluir, es importante recalcar que la gestión del personal académico en las universidades es crucial para mejorar la calidad educativa. Esto implica una formación continua, coordinación entre el personal docente, y promoción de espacios de intercambio de experiencias. La calidad del personal y su coordinación efectiva son fundamentales para el éxito académico y la satisfacción de los estudiantes y el personal en el ámbito universitario.

Aseguramiento de información para el análisis y potenciación de la toma de decisiones a través de sistemas de información y comunicación institucional

Los sistemas de información y comunicación institucional son imprescindibles en una institución, y aún más, en una entidad que aspira a poseer un alto nivel de calidad. Para Cornelissen (2008) citado por Rodrich (2012), “en la actualidad se entiende por comunicación institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas”. La comunicación institucional puede verse afectada por dos principales factores: 1) interrupción de los flujos de comunicación: la misma no llega a la totalidad de las personas correspondientes, debido a que no se utilizan los medios de comunicación óptimos o porque la persona encargada de entregar el mensaje no lo realiza de la forma correcta. 2) el mensaje no se expresa en el lugar y momento adecuado.

Con respecto a los sistemas de información y comunicación, en Guido y Herrero (2012) “se afirma la importancia y necesidad de estos sistemas ordenados para favorecer la toma de decisiones en la gestión administrativa institucional actual”. (p.21) Estos deben contar con bases sólidas que permitan un correcto flujo de la información con el fin de crear enlaces entre la comunidad universitaria y que así esta pueda trabajar por el cumplimiento de objetivos comunes.

La gestión de calidad requiere de un correcto flujo de comunicación entre cada jerarquía del personal docente, administrativo y comunidad estudiantil, así como de la disponibilidad de la información. La existencia de sistemas de información eficientes y de fácil acceso es fundamental para la toma de decisiones y la formulación de planes, programas y proyectos pertinentes.

Por otro lado, es necesaria la existencia de información sobre gestión de calidad para su correcta implementación. De acuerdo con Entrevistado 9, en la Vicerrectoría de Docencia se procura contar con facilidades para que las carreras accedan a la información que necesitan para hacer análisis de la calidad, valoración de los requerimientos de mejora y la generación de compromisos específicos de orden institucional. (comunicación personal, 18 de marzo de 2022).

Ahora bien, es necesario que los diversos sistemas de información se encuentren en excelente estado, sin embargo, según Guido y Herrero (2012) “en general, se encontró que, en las universidades de carácter estatal, los sistemas de información existen, pero se encuentran en procesos de mejora” (p.22). Es esencial que los sistemas de información débiles se sometan a procesos de mejora, y, en efecto, Entrevistado 3 expresa que en su Escuela se ha venido trabajando en los mismos y en la constancia de la información que se transmite. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Es sustancial que la información sea compartida de forma acertada, pero

también que la misma sea comunicada de manera regular, ya que el acceso a esta influye directamente en la ejecución de procesos de gestión de calidad.

Ahora bien, cambiando de enfoque, la información existente en los sistemas de información y comunicación institucional debe ser transparente. La transparencia en los procesos, la rendición de cuentas y la claridad de la información comunicada son prácticas valiosas. Con respecto a este valor social, Entrevistado 3 expresa: “hemos tratado de ser un poquito más transparentes en ciertas informaciones (...)” (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). La transparencia es un medio para comprobar el buen uso de los recursos y la competencia del personal docente y administrativo, así como el desempeño de los estudiantes. El acceso a información referente a recursos públicos y los proyectos ejecutados con ellos debe ser universal.

Según el estudio realizado por Guido y Herrero (2012) se manifiesta “una deficiencia en el manejo de datos administrativos del personal administrativo y académico, ya que no cuentan con información única, coherente y precisa y no se comparte toda la información de forma transparente”. (p.22) En las instituciones es importante recalcar que la información debe ser comunicada de manera completa, directa y uniforme, así como procurar que la misma sea transparente y se adjunten evidencias como anexo en caso de ser necesario.

Según Guido y Herrero (2012)

Las universidades señalan más claridad y transparencia en el uso de los recursos y en esto se reconoce la importancia de la implementación de los sistemas de información existentes, que han facilitado la eficiencia en los procesos internos de algunas universidades. (p.24).

Junto con la implementación de sistemas de información y comunicación pertinentes, claros y transparentes, en las instituciones se debe promover la ética y concientizar sobre el hábito

de mantener una interacción constante entre compañeras y compañeros de trabajo, así como en los y las estudiantes.

En conclusión, los sistemas de información y comunicación institucional son cruciales para la calidad y eficacia en las instituciones educativas. Facilitan la toma de decisiones, promueven la transparencia y la colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria. Es fundamental seguir mejorando estos sistemas y fomentar una cultura ética de interacción constante.

Instauración de una cultura de calidad sostenible en la Universidad

La impregnación de una cultura de calidad en las organizaciones supone uno de los retos más importantes y una de las metas más difíciles de alcanzar. De acuerdo con Acuña (2012) “La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental”. (p.163). Para ello, se requiere de personas identificadas con los valores de dicha cultura de calidad y con la convicción de que los procesos de mejora continua son necesarios.

Con respecto a la promoción de la cultura de calidad, Entrevistado 4 menciona: “(...) se trata de ir fomentando como mejora continua una cultura de calidad (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). Una vez que los profesores, administrativos y estudiantes poseen una cultura de mejora de la calidad, se involucran más en los procesos que la promueven, se interesan en conocer más sobre la temática e igualmente, difunden tal entusiasmo a las demás personas de la comunidad universitaria.

Además de las escuelas, como se ha mencionado anteriormente, hay otras instancias universitarias trabajando a favor de los procesos de mejora continua; una de ellas es la

Vicerrectoría de Docencia. Según Entrevistado 9, “la Vicerrectoría de Docencia regula, atiende, promueve, gestiona la temática de calidad, dispone de un equipo asesor que trabaja con todas las carreras de unidades, de sedes, etcétera, en relación con el tema”. (comunicación personal, 18 de marzo de 2022). Como se ha mencionado, dicha concientización con respecto a la gestión de la calidad impulsa un mayor involucramiento de los profesores en los procesos de mejora continua de la carrera y con respecto a la ejecución de sus labores propias (mejora de la impartición de clases y las metodologías empleadas, entre otros).

Ahora bien, con respecto a otra estrategia de gestión de calidad en las escuelas, Entrevistado 6 comunica que poseen una Comisión de Calidad y Buenas Prácticas, que “(...) no sólo es responsable del proceso de autoevaluación para efectos de informes, sino que de forma permanente está velando por los temas de calidad en función de los compromisos de mejoramiento adquiridos (...)” (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Es fundamental que exista una comisión permanente que trabaje con diligencia y constancia en temas de mejora continua.

La calidad no es una meta o un punto de llegada final, es un proceso que no se debe detener, tal y como lo plantea Martín Strah (2022), “no es sinónimo de calidad un lindo edificio o una linda plataforma web (...), tampoco es una posición en el ranking (...), o antigüedad de una institución o un programa (...). No es una foto que perdura (...), es un proceso dinámico (...)”. (Canal Universitat Oberta de Catalunya, 2022, 31m46s)

Es esencial entender que la verdadera gestión de calidad no se ejecuta única y exclusivamente para conseguir el sello de una agencia acreditadora y no solamente se efectúa

durante un lapso determinado antes de evaluaciones externas, sino que es un proceso evolutivo constante e integral.

En efecto, “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”. (Acuña, 2012, p.163) La consecución de la calidad es parte de una cultura y supone un reto diario, por ende, las comisiones que trabajen regular y constantemente en la mejora de la calidad son deseables.

De igual importancia

Es fundamental que la mejora se comprenda como algo procesual, que no se comprenda como que vamos a hacer una acción supremamente específica y concreta que nos va a generar resultados sostenibles en relación con la cultura de calidad, porque no funciona de esa manera, sino que es una orientación del proceso. Es una perspectiva del proceso, de sostenibilidad, de transformación continua, de mucha auto observación, de mucha autocrítica con fundamento, que se emitan juicios de valor con respecto a la calidad de la carrera fundamentados (...) (Entrevistado 9, comunicación personal, 18 de marzo de 2022)

Los procesos de mejora continua pueden coadyuvar a la consecución de resultados afirmativos en las instancias universitarias, por ello es importante que no se ejecuten de forma apresurada e irreflexiva. El establecimiento de una cultura de calidad supone de una serie de procesos altamente rigurosos y participativos que requieren de bastante dedicación.

En síntesis, la promoción de una cultura de calidad en las instituciones universitarias es un reto importante. Se requiere el compromiso de todas las partes involucradas y un enfoque continuo en la mejora. La Vicerrectoría de Docencia y las comisiones de calidad en las escuelas son

ejemplos de cómo se está trabajando en esta dirección. Es fundamental entender que la gestión de la calidad es un proceso dinámico y continuo, que requiere esfuerzos constantes y una mentalidad de mejora continua.

Para concluir este Capítulo II, es importante resaltar el hecho de que las escuelas de la FCS están interesadas en elevar la calidad de sus carreras y ejecutan estrategias de mejora continua para poder lograrlo; asimismo, existen otras instancias universitarias e iniciativas que también impulsan tales procesos. Por último, las mociones de gestión de calidad no provienen únicamente de la UNA, es decir, no son únicamente internas. Existe un esfuerzo nacional e internacional por mejorar la educación superior, lo cual es destacable.

CAPÍTULO III

LOGROS OBTENIDOS EN TÉRMINOS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Los logros obtenidos en gestión de calidad son distintos para cada carrera. Cada una de ellas tiene diferentes características, necesidades y fortalezas. Asimismo, experimentan procesos individuales con distintos niveles de progreso. De modo que, lo que para una escuela es un logro, para otra puede significar una acción que se ejecuta desde hace mucho tiempo en su unidad académica, y viceversa. Por otra parte, la palabra “logro” es muy subjetiva, por lo que cada éxito mencionado por las personas entrevistadas es válido. Un logro en la gestión de calidad de la educación superior es la consecución de una meta y/o la generación de un cambio perceptible que beneficie a la comunidad universitaria.

En este capítulo se mostrará la perspectiva de las personas entrevistadas sobre la relación entre las estrategias de gestión de calidad y el cumplimiento de los objetivos de la unidad académica, y se describirán las diferencias identificadas provenientes de la aplicación de las acciones de gestión de calidad en la carrera y en su unidad académica. Los puntos anteriormente mencionados ayudarán a contextualizar mejor el proceso de las instancias académicas hacia la consecución de logros, la cual es a propósito, la temática principal de este capítulo. Se describirán los logros obtenidos por parte de las escuelas y de la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos perteneciente a la Vicerrectoría de Docencia, y, por último, se describirán algunos aspectos de la Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia, cuya instauración significa un logro importante para la UNA.

Las estrategias de gestión de calidad como coadyuvantes del cumplimiento de los objetivos establecidos en las unidades académicas

Las estrategias de gestión de calidad pretenden orientar el accionar de las instancias universitarias con el fin de poder alcanzar los objetivos institucionales y brindar calidad en la formación académica de los y las futuras profesionales; en la presente investigación se pretende conocer si tales estrategias de gestión de calidad han sido coadyuvantes para el cumplimiento de los objetivos establecidos en las unidades académicas. En este sentido, Entrevistado 6 responde:

“Sí yo creo que sí, considero que cuando se realiza la planificación, (...) el POA de la Escuela, cuando las personas que aspiran a llegar a los puestos de autoridad en una unidad académica comprenden las dimensiones de lo que un proceso de calidad conlleva, creo que hace que el trabajo sea relativamente más fácil”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022).

El Plan Anual Operativo es un instrumento de bastante utilidad, ya que es una guía orientadora que especifica los proyectos, actividades y tareas que se deben llevar a cabo en una organización. También puede incluir acciones específicas que deben ejecutarse desde la perspectiva de la gestión de la calidad e integrar la "gestión cotidiana" con los elementos característicos de la mejora continua. En fin, los planes anuales operativos son críticos para el cumplimiento de los compromisos de mejora, y con estos "(...) se articulan los procesos de planificación universitaria con los de aseguramiento de la calidad". (Guido y Herrero, 2012, p.23). Lo mencionado anteriormente es fundamental para el establecimiento de una cultura de calidad, en la cual, tal articulación se debería dar de forma natural.

Las estrategias de gestión de calidad traen consigo elementos que proporcionan orden y estructura en las unidades académicas. Ante ello, Entrevistado 6 expresa que las estrategias de gestión de calidad permiten "(...) orientar mejor tu día a día en tu parte, en tu plan de trabajo". (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). La gestión de calidad provoca que con el tiempo se generen nuevos hábitos en las instituciones tanto en procesos como en funciones grupales e individuales. Estas estrategias tienen la capacidad de que inclusive las gestiones más cotidianas se ejecuten con lineamientos de calidad y tengan mejores resultados. De igual manera, coadyuvan a la transformación de las organizaciones de manera que el seguimiento de los lineamientos de gestión de calidad se convierte en la nueva normalidad.

La creación de un conjunto de hábitos y rutinas en pro de la gestión de la calidad promueve a la vez el progreso general de la organización. "Lo deseable es avanzar día a día, tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos". (López et al, 2025, p.203). En una organización es esencial promover el cumplimiento de objetivos, lo cual no significa que cada

acción ejecutada o resultado debe ser impecable; los fallos siempre van a existir, sin embargo, lo más importante es seguir avanzando a pesar de ellos.

En otro orden de ideas, Entrevistado 6 menciona “(...) el contar con una guía o con un Manual de Calidad por un ente que acredite, definitivamente coadyuva a poder hacer el cumplimiento de las metas y de los índices que una gestión administrativa se propone o se auto impone para cumplir como autoridades de la unidad académica.” (comunicación personal, 8 de marzo de 2022).

Es esperable que las personas involucradas en procesos de gestión de calidad con el SINAES consideren que los instrumentos elaborados por la institución son de alta utilidad, ya que estos son creados por profesionales con alto conocimiento de la gestión de calidad. También, los manuales se realizan con suma precisión, y son modificados de manera que se adapten a las nuevas necesidades del entorno, lo cual previene que se conviertan en instrumentos obsoletos; por ello resultan bastante convenientes a la hora de guiarse en la gestión de calidad de cada carrera.

Según (Guido y Herrero, 2012)

Se observa la tendencia a valorar, de manera positiva, las funciones y disposiciones normativas que ha establecido el SINAES, las que se considera que han ayudado a las carreras a mejorar tanto a lo interno como en lo que respecta a su proyección institucional (...) Adicionalmente, se reconoce que el acatamiento de estas normas de la agencia han conllevado una mejora en los servicios administrativos, a soluciones en cuanto a infraestructura, actualización, beneficios a nivel de nombramientos y capacitaciones a los y las docentes, cambios en el currículum, internacionalización, entre varios de los beneficios percibidos que de vienen de los

compromisos de mejoramiento posteriores al proceso de acreditación o de reacreditación.
(pp.16-17)

Tal como se refleja en la cita anterior, el SINAES no se centra en un único punto, sino que pretende ofrecer una serie de lineamientos y una evaluación global sobre varios aspectos importantes para el funcionamiento de una organización universitaria. Así, producirá resultados positivos en varias dimensiones. Por otra parte, la acreditación toma en cuenta las opiniones de toda la comunidad universitaria: los estudiantes, el personal administrativo y el profesorado, lo cual genera resultados más representativos y completos.

En otro orden de ideas, es importante puntualizar que seis de siete escuelas entrevistadas se encuentran actualmente involucradas en estos procesos de acreditación y/o reacreditación con el SINAES. Con respecto a esto, Entrevistado 7 menciona “El proceso de SINAES (...) es tan correcto, tan estandarizado que sí ayuda. Es complicado en algunos casos, pero por supuesto que ayuda, porque ellos están evaluando desde varios puntos la calidad de la carrera”. (comunicación personal, 24 de febrero de 2022) Ante esto, cabe resaltar que el proceso del SINAES es largo y arduo, por lo que tiene cierto grado de complejidad, pero es exhaustivo, y en él se evalúan muchos parámetros de calidad claves para garantizar una educación de alto nivel.

Regresando al tema central, “las estrategias de gestión de calidad como coadyuvantes del cumplimiento de los objetivos establecidos en las unidades académicas”, en el Cuarto Informe del Estado de la Educación se expresa que

La valoración general sobre los resultados obtenidos con la revisión llevada a cabo por el SINAES de las 18 carreras reacreditadas, seleccionadas para este estudio, permite confirmar la existencia de cambios positivos ocasionados por el desarrollo de los procesos de

acreditación, orientados al mejoramiento continuo de la calidad, en los ocho aspectos analizados. (Mora y León, 2012, p.17)

Los resultados obtenidos en el estudio mencionado anteriormente pueden contrastarse con los resultados de la presente investigación, para confirmar que el proceso de autoevaluación dirigido por el SINAES para la acreditación y reacreditación de programas de grado tiene un impacto positivo en la calidad de estos, y que este es perceptible por la comunidad universitaria.

La implementación de las estrategias de gestión de calidad, así como las herramientas utilizadas para poder medirla, han tenido una gran evolución con el paso de los años. Ante ello, Entrevistado 5 menciona

“(…) aunque la Universidad tiene estrategias de gestión de calidad, creo que hasta ahora se le está dando más conocimiento en las unidades (…) y se les está dando más importancia (…) de aquí para atrás podría decir que ha sido un poco tímida la implementación desde las autoridades hasta diferentes coordinaciones.” (comunicación personal, 13 de marzo de 2022)

La gestión de la calidad ha tenido mayor resonancia en los últimos años y esto ha sido gracias a iniciativas como “Gestión de la Calidad para la Excelencia Institucional” con sus proyectos y alianzas interuniversitarias; el aumento de estrategias innovadoras propias de las unidades académicas, una mayor concientización sobre la utilidad de someterse a procesos de autoevaluación, y principalmente, por la presencia de retos cada vez más complejos en la sociedad (situaciones socioeconómicas críticas, crisis climática, etc.) que requieren a profesionales de alta calidad para poder buscar soluciones óptimas y conscientes, y el esfuerzo notable del personal universitario y del estudiantado para poder lograrlo.

En décadas pasadas, se expresaba la importancia de “cumplir las funciones con excelencia y calidad” en las instituciones de educación superior; en la actualidad, se define qué es exactamente calidad, cómo se logra, cuáles son los estándares y parámetros de ésta, cómo gestionarla, monitorearla y evaluarla.

Según Delgado (2022)

La perspectiva de la gestión eficientista ha sido rebasada en las IES y hay que posicionar una nueva perspectiva. Solo poner atención a cuanto se produce, tiene una gran limitante y es no conocer para qué se produce esto que se produce (Canal ECCC ICAM, 36m13s).

Cada vez hay más personas que se unen a iniciativas de gestión de calidad, y para poder incorporarse correctamente a las mismas, se necesita que el personal sea consciente de su significado, sus alcances e importancia. En la actualidad existe mayor proyección y especificidad con respecto al tema de calidad, junto con más herramientas en términos de mejora continua y mayor formación en la misma.

En conclusión, la educación superior está evolucionando a nivel mundial y esto es gracias a los procesos de gestión de calidad. La opinión común de las escuelas es que las estrategias de gestión de la calidad ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales al proporcionar estructura y orientación sobre cómo debe llevarse a cabo la gestión de la calidad. Igualmente, hay una valoración positiva hacia los procesos de autoevaluación del SINAES y los impactos que genera el involucrarse en estos.

Diferencias identificadas con base en las acciones de gestión de calidad ejecutadas en la gestión de la carrera y de la unidad académica

El siguiente apartado destaca las diferencias y mejoras observadas tras la implementación de acciones de gestión de calidad (cambios identificados entre el antes y el después de aplicar dichas acciones). La ejecución de toda acción tiene consecuencias y la generación de cambios pertinentes transforma la realidad presente. Es por ello por lo que, gracias a la implementación de estrategias de gestión de calidad, la comunidad universitaria podrá percibir desemejanzas en la gestión de la carrera y de la unidad académica (las cuales son un impulso para la generación de logros).

En cuanto a este tema, Entrevistado 1 menciona

“Con respecto a la primera acreditación no se tenía conciencia a nivel administrativo y académico de qué era el proceso, de porqué se pedía tanta información y la necesidad de su colaboración. Pasamos de un proceso como de resistencia (...) a un segundo proceso (reacreditación) donde ya se fue cambiando la cultura del archivo, de la gestión documental de tener evidencias (...)” (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

La persona entrevistada menciona que una diferencia identificada con base a las acciones de gestión de calidad ejecutadas en la gestión de la carrera y de la unidad académica, es que se dio un cambio en la cultura organizacional, en el que la gestión de calidad fue tomando más fuerza. Con la incorporación a los procesos de mejora continua se puede visualizar un antes y un después en el comportamiento del personal, ya que probablemente los cambios y resultados provenientes de estos fueron muy notorios, lo cual aumenta la apertura del personal a someterse a tales procesos.

Ante ello, Entrevistado 1 menciona

“(…) la gestión documental en general en todas las actividades ha sido uno de los pasos que se ha dado y el cambio en la cultura. La gente ya sabe por qué es necesaria esa información, porque está involucrada en esto, que “entré a trabajar en una carrera acreditada y eso me exige tales labores.” (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

Con respecto a lo que Entrevistado 1 expresa, es necesario explicar que, el someterse a procesos de gestión de calidad es totalmente voluntario por parte de las escuelas, sin embargo, cuando el compromiso es asumido de manera oficial, el personal adquiere responsabilidades y obligaciones al respecto. Entrevistado 1 menciona que las personas son más conscientes de sus labores como personal perteneciente a una Escuela con carrera (s) acreditada (s) y de la necesidad de gestionar dichos procesos. En adición a este tema, es importante recalcar que para el manejo de la calidad no debe actuar únicamente la Comisión de Autoevaluación, sino que es una labor conjunta de profesores, estudiantes y personal administrativo; y su involucramiento en un proceso tan exhaustivo requiere tiempo y esfuerzo.

Por otra parte, Entrevistado 3 menciona que una de las diferencias identificadas con base a las acciones de gestión de calidad ejecutadas es que, “(…) si hay una situación que se esté saliendo de control, inmediatamente tenemos que atenderla (…) si hay algo que nos está perjudicando para temas de acreditación hay que atenderlo inmediatamente”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). En las instancias se debe actuar de manera inmediata ante las situaciones que se presenten. Esto es crucial, porque si un problema no se aborda a tiempo, puede dar lugar a que se amplifique, afecte a más personas y tenga un impacto más fuerte. Tal como mencionan López et al (2025) “Cuando se detecta un problema, la respuesta y la solución han de ser inmediatas. No debe haber

demoras que pudieran originar consecuencias desastrosas. (p.203) Es importante recalcar que una vez que quede claro que la organización tiene apertura y se preocupa de verdad por su comunidad, sus miembros sentirán mayor seguridad para recurrir a la misma. Las escuelas deben ser un ente que soporte y apoye a cada uno de sus miembros.

Continuando con las diferencias identificadas con base a las acciones de gestión de calidad ejecutadas en la gestión de la carrera y de la unidad académica, Entrevistado 4 expresa: “(...) había procesos que ya se habían iniciado en la gestión anterior a los que nosotros les dimos continuidad, y hubo otros procesos que nosotros empezamos (...) precisamente pensando en que la gestión marchara lo mejor posible en pro de esa calidad de la Escuela (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022).

Lamentablemente, cuando se da un cambio de ciclo, personal o estructura organizativa, en muchas ocasiones el trabajo realizado con anterioridad no se finaliza. Por eso es importante dar continuidad, ya que los procesos iniciados previamente requirieron de horas de esfuerzo y recursos. Esta continuidad implica una gestión eficaz y evita la duplicación de funciones. A su vez, es fundamental realizar un diagnóstico en la organización para identificar las necesidades existentes y formular nuevos procesos y proyectos con respecto a ellas.

En otro orden de ideas, Entrevistado 4 menciona que

“(...) empezaron a implementarse nuevos planes de estudio, se reorganizaron las reuniones de nivel, aumentó la innovación en la parte de investigación (...), hay una mejor organización para atender las sesiones de análisis y desarrollar procesos de comunicación y de cooperación más cercanos con los investigadores (...)” (comunicación personal, 26 de febrero de 2022)

Tal como se ve reflejado en la cita anterior, la gestión de la calidad exige innovación, lo que conduce a una mayor conciencia de las funciones, proyectos y herramientas que están obsoletas en la organización. Los empleados son conscientes de los detalles que ya no son relevantes, así como de procedimientos poco prácticos o planes desfasados. La gestión de la calidad permite reconocer mejor los procesos que pueden racionalizarse o reorganizarse.

Según Entrevistado 6, otra de las diferencias percibidas gracias a la aplicación de estrategias de gestión de calidad, es que “hay un acercamiento más importante en muchos de los empleadores y de los sectores que contratan a nuestros profesionales (...)”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Como existe conocimiento de que los profesionales de los programas universitarios en los que se ejecutan procesos de mejora continua están formados con altos niveles de calidad, el sector empleador tiene más apertura con respecto a la contratación y, por tanto, sus empresas e instituciones dispondrán de profesionales con bastas herramientas y capacidades para crear cambios y mejorar la eficiencia.

Finalmente, Entrevistado 7 afirma que sí siente diferencia con respecto a las acciones de gestión de calidad ejecutadas y menciona que, “el semestre pasado vinieron los pares nacionales y empezaron a entrevistar a los estudiantes, y ellos sí saben que hay un cambio positivo”. (comunicación personal, 24 de febrero de 2022). La afirmación anterior describe un cambio trascendental, ya que con frecuencia una gran parte de la comunidad estudiantil se muestra escéptica ante los procesos de gestión de calidad. Por lo tanto, es un logro que esta población sea consciente de los cambios generados por los mismos. Al fin y al cabo, son los beneficiarios directos de las instituciones de enseñanza superior y son la razón de su existencia.

A manera de síntesis, tras la implementación de las acciones de gestión de calidad, se han observado diferencias relevantes en la gestión de las carreras y unidades académicas. Estas contemplan: un cambio en la cultura organizacional, una respuesta más veloz ante situaciones problemáticas, una continuidad en los procesos, mayor innovación en la investigación y la organización, un acercamiento más importante del sector empleador y los profesionales formados en programas que llevan a cabo procesos de mejora continua, y una mayor conciencia en el estudiantado sobre los cambios generados. Estas diferencias reflejan el impacto positivo de las acciones de gestión de calidad y la mejora continua en las organizaciones.

Logros obtenidos en términos de gestión de calidad y mejora continua

En el siguiente subapartado se describirán los logros más importantes en términos de mejora continua de las escuelas de la FCS según las personas encargadas de gestión de calidad, así como los logros alcanzados por la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia.

Logros más importantes en las Escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales según las personas encargadas de gestión de calidad

Cinco de siete escuelas entrevistadas en la FCS de la UNA concuerdan con que su logro más importante en términos de gestión de calidad y mejora continua es la obtención de la acreditación/reactuación de sus carreras; concretamente, Entrevistado 5 menciona: “el logro más importante fue la consecución de la acreditación de la carrera en Bachillerato y Licenciatura.” (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). Sin duda alguna el acreditarse y re-acreditarse son logros relevantes para las escuelas, ya que dichas certificaciones son alcanzadas gracias a que

efectivamente se ha trabajado y mejorado los aspectos señalados en el diagnóstico, o bien, en las evaluaciones anteriores.

Someterse a procesos de autoevaluación significa aceptar las críticas constructivas y tomar las medidas necesarias para introducir cambios concretos en la organización, y esta capacidad de transformación es uno de los resultados más valiosos que se pueden obtener. A propósito, Entrevistado 6 menciona que considera como grandes logros los procesos de autoevaluación en las dos carreras existentes (uno para adquirir la acreditación y el otro para lograr la reacreditación) (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Cabe destacar que la persona entrevistada no menciona la *acreditación* o *reacreditación* como logro, pero sí los dos procesos de autoevaluación para obtener estas acreditaciones. Ante esto, conviene enfatizar en que es fundamental no solo darle importancia al resultado, sino darle una alta valoración al proceso también.

Otro gran logro en las unidades académicas es la capacidad de darle continuidad a sus funciones en medio de la crisis sanitaria por Covid-19. Las escuelas no se paralizaron, sino que buscaron soluciones para seguir brindando una educación de calidad. Referente a ello, Entrevistado 4 menciona: “(...) un gran reto para nosotros era ver cómo podía marchar la docencia dentro del contexto que ha provocado la pandemia (...) y con todos estos apoyos que se dieron creo que el resultado ha sido positivo, en el sentido de que aún en ese contexto complicado las cosas han marchado bien”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022).

La persona entrevistada menciona que uno de los alcances más grandes en términos de gestión de calidad, ha sido obtener resultados satisfactorios en medio de condiciones complejas; Esto es un aporte no solo para dicha escuela, sino para todas las escuelas de la FCS. Esto se debe

a que, en una realidad muy diferente y difícil como lo es la pandemia por Covid-19, han conseguido la continuidad en su trabajo a través de la adaptabilidad y el uso de diferentes herramientas.

En otro orden de ideas, Entrevistado 4 menciona que uno de los mayores logros es el “mejoramiento (...) de la parte cuantitativa propiamente (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). La mejora de la parte cuantitativa se puede traducir en “número de estudiantes matriculados” “número de investigaciones realizadas” “número de procesos satisfactorios en beneficio de las comunidades”, entre otros, los cuales son indicadores importantes.

Según Marín-García et al (2014) “(...) “lo que no se puede medir no se puede mejorar”, esta es una afirmación que resume la importancia que otorgan a los indicadores para medir el rendimiento de los procesos y al establecimiento de mecanismos de comunicación y feedback adecuados”. (p.600). Los indicadores cuantitativos permiten comprobar con cifras el progreso de los procesos implementados y realizar comparaciones numéricas de los resultados. Por otra parte, los indicadores cualitativos permiten visualizar el avance de aspectos que van más allá de los números, o que definitivamente no se pueden calcular, sino, percibir. La creación tanto de indicadores cuantitativos como de indicadores cualitativos es crucial para la obtención de objetivos, ya que así se proporciona una visión completa y equilibrada de los avances hacia los objetivos.

Otro de los mayores logros, según Entrevistado 5 es que “(...) a los 8 aspectos del Compromiso de Mejora se les va dando seguimiento y (...) se llevan con mucho éxito.” (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). En el Compromiso de Mejora se incluyen los aspectos más relevantes que una carrera debe de potenciar. Hacer la selección de estos no es fácil, ya que se requiere de la capacidad de identificar prioridades de mejora y desarrollar acciones para

alcanzar los resultados planteados. Existe una enorme cantidad de factores que una organización quisiera y pudiera mejorar, sin embargo, si no se realiza una correcta priorización, abarcar gran cantidad de puntos se vuelve inmanejable, y consecuentemente, podría generarse un avance escaso, o en el peor de los hechos, un retroceso. Es por ello, por lo que el logro que menciona el Entrevistado 5 es tan importante, ya que refleja cómo la comunidad de su Escuela ha tenido la capacidad de enfoque... de trabajar y avanzar en los aspectos de mejora previamente delimitados.

Según Pérez (2016) “conviene hacer una claridad en cuanto al manejo del tiempo en las organizaciones o grupos en general, ya que, sin dejar de ser flexible, es necesario asignar tiempos (...) y (...) ceñirse a lo establecido”. (p.203). Es fundamental poder centrarse en lo más urgente, en lo primordial; una vez confirmado que se han mejorado los puntos iniciales planteados, se pueden añadir nuevos factores de optimización o redireccionar las prioridades. Conviene subrayar que la gestión de la mejora continua consiste en un proceso detallado que da prioridad a la calidad sobre la cantidad.

Por otra parte, Entrevistado 6 menciona como uno de los logros más grandes el “(...) contacto con otros idiomas (...)”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). El contacto con otras lenguas es crucial no sólo en el ámbito de la educación, sino también en la realidad actual. La existencia de profesionales interesados (as) en la diversidad lingüística y la multiculturalidad aumenta las oportunidades de crear conexiones con varias personas y posibilitar la colaboración internacional.

Ante ello, España (2010) expresa: “las exigencias profesionales y personales que impone este mundo globalizado fuerzan a la universidad a ponerle especial atención a la formación de profesionales bilingües” (p.64) Superar la barrera del lenguaje fomenta y facilita el intercambio de

conocimientos entre personas con distintas formaciones y contextos, lo cual puede generar un buen trabajo cooperativo, y eventualmente, generar aportes sólidos en el área laboral de la carrera y a la sociedad en su conjunto.

Por último, Entrevistado 7 menciona que uno de sus mayores éxitos es que se ha mejorado muchísimo el “como se ha estado limpiando y manejando la comunicación administrativa con el estudiantado (...)” y menciona que “esa ha sido la clave para la acreditación”. (comunicación personal, 24 de febrero de 2022) La persona entrevistada expresa que el perfeccionamiento de la comunicación es el logro principal de su Escuela, valor clave e imprescindible para toda gestión. La comunicación es vital para el desarrollo de tareas simples y complejas, para la claridad de los pasos a seguir como organización y en las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo.

Logros en la Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia con respecto a la gestión de calidad

La Unidad de Innovación y Evaluación de Carreras y Proyectos de la Vicerrectoría de Docencia desempeña un papel muy importante en la labor de orientar en temas de gestión de calidad en las unidades académicas. Entrevistado 9 menciona que uno de sus mayores éxitos es observar cómo las instancias “empiezan a ser más conscientes de la importancia de cuidar, de robustecer y de seguir fortaleciendo eso que encontraron que están haciendo muy bien (...), es un valor enorme (...), la autocrítica (...)”. (comunicación personal, 18 de marzo de 2022). Es un logro el tener la suficiente conciencia para implantar procesos discerniendo entre lo que está funcionando y lo que no, aceptando la responsabilidad por los fallos y potenciando las acciones bien ejecutadas.

Según Perozo et al (2011)

(...) se considera como valor fundamental la cultura evaluativa, por formar parte del conjunto de valores universitarios que se constituyen en creencias, principios y normas, impulsoras y reguladoras del comportamiento cotidiano de estos actores en el quehacer universitario, para así lograr los objetivos educativos con calidad, enmarcados en la misión, visión, proyecto institucional y características de cada institución universitaria, lo cual no sería posible lograr de forma individual, sino con valores compartidos entre sus miembros. (p.24)

La toma de consciencia de las carreras sobre la importancia de la gestión de calidad y la inclusión de una cultura evaluativa y de mejora continua es vital, ya que genera en las instituciones una mayor adaptabilidad al cambio, lo cual contribuye a mantener organizaciones innovadoras y no desfasadas.

Como otro de sus logros, Entrevistado 9 menciona

“Lograr esa cultura evaluativa de registro de información, de rigurosidad en la atención de ciertos procesos, de que se tenga la perspectiva de calidad proyectada de una manera, no en automático, sino de una manera como muy consciente, para nosotros ese es uno de los mayores logros”. (comunicación personal, 18 de marzo de 2022)

La persona entrevistada previamente, junto con los encargados (as) de la gestión de calidad en la FCS, han subrayado verbalmente y respaldado de manera notable con ejemplos concretos a lo largo del documento, la evolución positiva en la gestión de las unidades académicas gracias a los procesos de mejoramiento continuo. Existe mayor atención a su accionar y los procesos se ejecutan de una manera más estricta, sensata y responsable; no ha sido fácil obtener esta cultura

de calidad, sin embargo, poco a poco se visualizan más los cambios en la mentalidad y el accionar de los distintos miembros de la comunidad universitaria.

La Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia como logro en la gestión de calidad de la Universidad Nacional

La instauración de un sistema innovador que promueve la mejora continua y la promoción de la calidad, no solo educativa, sino, administrativa, es un logro trascendental, es por ello por lo que la Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia significa un éxito para la UNA. Esta Iniciativa posee como uno de sus objetivos principales el que exista una mejor estructura de los procesos ejecutados en la UNA y la documentación de estos.

Según Haug (2022)

Cada universidad debe desarrollar su sistema interno de mejora continua de calidad (...) Para poder desarrollarlo, se necesita tener una visión más amplia y propia de la calidad. Teniendo en cuenta la relevancia, convencer mejor a su alumnado, dar más atención a la diversidad de contextos, ritmos y formas de aprender, tener en cuenta lo que han aprendido antes; este sistema en las universidades debe ser suyo, no copiado de otra institución u otro país. (Canal UOC Universitat Oberta de Catalunya, 54m45s)

Tal como lo menciona el autor, cada universidad debe contar con un sistema de gestión de calidad propio, que se alinee a las características específicas de la institución y de su comunidad universitaria. Según Entrevistado 8

“La Iniciativa busca consolidar en la Universidad Nacional un sistema de gestión de calidad, partiendo de que la gestión de la calidad es toda una serie de procesos que buscan

garantizar que los servicios que se brindan a los diferentes usuarios cumplen con requisitos legales, requisitos técnicos y requisitos del usuario. Básicamente la gestión de calidad sirve para dar un respaldo institucional de que la organización está trabajando en forma comprometida en mejorar sus procesos y por aumentar el valor agregado de los servicios que brinda.” (comunicación personal, 11 de marzo de 2022)

La Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia apuesta por un óptimo servicio al cliente, con dirección a la satisfacción de los usuarios. El enfoque al cliente debería ser aplicado en todas las instituciones, junto con los principios de calidad, la cultura de mejora continua, la consecución de objetivos y la utilización de indicadores. Esto es precisamente lo que promueve la Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia.

Con respecto a las funciones que se llevarán a cabo en la Iniciativa, Entrevistado 8 menciona

“una de las más importantes es empezar a articular las instancias, la idea es empezar a agrupar personas que trabajen en diferentes procesos en una misma instancia o en un proceso específico, y a partir de ese grupo ir documentando sus procesos. (...) para que sean automáticos y (...) tenerlos definidos (...)”. (comunicación personal, 11 de marzo de 2022)

Reunir al personal en un proceso grupal (en este caso, reunir a personas que trabajan en distintos procesos de la misma organización) garantiza que todos tengan una visión clara de los proyectos que lleva a cabo cada unidad. Esto creará una concientización de cómo cada departamento influye en el rendimiento de la organización en su conjunto y de que, aunque tengan funciones muy diferentes, están trabajando por un objetivo común. Esto es importante para

interiorizar la cultura organizativa y comprender y validar el trabajo de cada persona de la organización.

Entrevistado 8 enfatiza en la importancia de que “toda la Universidad trabaje de forma estandarizada, (...) que los procesos no se corten, (...) que no haya esa desarticulación entre unidades, sino más bien que trabajemos en conjunto de manera horizontal (...)” (comunicación personal, 11 de marzo de 2022).; es por ello por lo que la Iniciativa pretende fomentar la articulación entre instancias universitarias: para mejorar el flujo de los procesos, el cual es uno de sus objetivos principales.

Para concluir este capítulo, es necesario destacar que el establecimiento de la Iniciativa de Gestión de la Calidad es un logro trascendental para la UNA, ya que promueve una correcta gestión y documentación de los procesos para mejorar el funcionamiento de las instancias universitarias; por otra parte, cabe remarcar que la Unidad de Innovación y Evaluación de la Vicerrectoría de Docencia cita como logros la mejora de la cultura de calidad y el aumento del autoanálisis en las organizaciones, aspectos que promueven una mentalidad proactiva y reflexiva en todos los niveles de la institución, lo que resulta crucial para optimizar procesos, identificar áreas de mejora y fortalecer la capacidad de la UNA para enfrentar desafíos futuros; y, por último, que las escuelas de la FCS están inmersas en una agenda de mejora continua y que están consiguiendo resultados gracias a la implicación de las estrategias de gestión de calidad y a la participación de la comunidad universitaria.

CAPÍTULO IV

MÉTODOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPLEADAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

Es fundamental implementar métodos de seguimiento y evaluación de las estrategias utilizadas para garantizar que la mejora continua se mantenga de manera constante, sea funcional y efectiva en el contexto de la gestión de calidad universitaria. La FCS utiliza una variedad de estrategias y técnicas para lograr este objetivo. Por lo tanto, cada uno de estos métodos será explicado a detalle en este capítulo para brindar una comprensión más completa de cómo se utilizan y de qué manera funcionan en la institución. Estos métodos son esenciales para garantizar que las iniciativas de mejora sean exitosas y se mantengan en un proceso continuo de mejora.

Estrategias de control y seguimiento de las acciones en pro de la gestión de calidad universitaria

Con respecto a este tipo de estrategias, Acuña (2011) menciona que “el control y seguimiento se fundamenta en el monitoreo del cumplimiento de los estándares previamente identificados por medio de indicadores” (p.175). Este tipo de procesos permiten verificar el nivel de avance de las metas propuestas en términos de gestión de calidad, revisar que todo se esté ejecutando de la mejor manera posible y realizar acciones correctivas con fines de mejora. Generalmente, se aplican en un periodo temporal previo a los mecanismos de evaluación.

Uno de los instrumentos de control y seguimiento de las estrategias implementadas es la matriz elaborada con base en el Compromiso de Mejora del SINAES. En primer lugar, cabe aclarar

que “el plan o compromiso de mejora de una carrera plantea el desarrollo de las acciones que, a criterio de las poblaciones consultadas en el proceso de autoevaluación, influyen, o pueden influir, de manera directa en el mantenimiento o en la mejora de los niveles de calidad”. (Guido et al, 2011, p.3) El Compromiso de Mejora se basa principalmente en los aportes de quienes participan en la autoevaluación de los procesos. Estas personas identifican las áreas que necesitan fortalecerse y proponen soluciones. Posteriormente, la comunidad universitaria de la escuela se compromete a implementar las acciones incluidas en dichas soluciones propuestas.

Para concretar el Compromiso de Mejora, se utiliza una matriz proporcionada por el SINAES como herramienta de operacionalización. Entrevistado 5 menciona que en dicha matriz deben “(...) detallar las actividades, plazos, las acciones, los responsables y los productos que se van a considerar para el cumplimiento.” (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). Es fundamental que el Compromiso de Mejora no se limite únicamente a ser un documento escrito, sino que se respalde con un plan de acción concreto para implementar las mejoras que la escuela se ha comprometido a realizar. Es crucial contar con herramientas prácticas y aplicables como la matriz mencionada, que simplifiquen la ejecución de este proceso.

Entrevistado 5 agrega que esta matriz se supervisa de forma continua, y se realiza una revisión constante de los plazos previamente establecidos en ésta. Un instrumento no se debe limitar a únicamente ser completado y considerarse como una tarea cumplida. Va más allá de eso, implica una revisión cuidadosa y reflexiva, en donde se dé significado a la información que contiene y estar dispuesto a efectuar acciones correctivas oportunas si es el caso.

Otra de las herramientas empleadas para la ejecución de estrategias de control y seguimiento son las plantillas, las cuales son herramientas que fomentan la organización de la

información y proporcionan orientación a sus lectores (as). De la misma manera, la ventaja de las plantillas radica en su formato visual, que a menudo resulta más accesible y fácil de comprender que el texto en prosa.

Según Entrevistado 6 utilizan una herramienta llamada Smart Sheet. “Esta nos permite monitorear absolutamente todo lo que pasa a nivel de calidad. Entonces con esta herramienta nosotros decidimos meter todo el manual de SINAES (...) es como una especie de Project Management, pero tiene la ventaja de que nos va permitiendo subir los archivos”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022) La tecnología tiene un potencial innegable para mejorar el rendimiento en la ejecución de tareas y, cuando se emplea de manera adecuada, puede elevar considerablemente la eficiencia en las organizaciones. Es esencial que la comunidad universitaria muestre disposición para adoptar la tecnología y esté dispuesta a adquirir nuevas habilidades para su uso efectivo. La integración de recursos tecnológicos puede aportar enormemente a la mejora de la organización, permite un seguimiento más preciso de las metas y agiliza los procesos operativos.

Según Entrevistado 1 el mecanismo básico de control y avances es el Plan Operativo Anual del Compromiso de Mejora vinculado con el Plan Operativo de la Escuela, el cual les permite llevar el avance de las metas planteadas, lo que resulta esencial para la entrega de informes parciales al SINAES. (comunicación personal, 22 de abril de 2022) Es crucial la capacidad de integrar el Plan de Mejora derivado de los procesos de gestión de calidad realizados con el SINAES, con los instrumentos institucionales propios de la escuela; cabe explicar que “el Plan Operativo Anual (POA), es el plan de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia articulado a los recursos financieros, humanos y tecnológicos”. (UNED, 2023).

En definitiva, deben existir armonía y sinergia entre ambos planes, buscando que se beneficien mutuamente. Por ello, debe existir una alta coordinación durante su formulación, de lo contrario, podrían surgir documentos contradictorios que desencadenen interrupciones; lo cual no es inusual en las organizaciones.

Ahora bien, otros de los instrumentos de control y seguimiento de las estrategias en pro de la gestión de calidad universitaria son los informes. Según Entrevistado 6 se realizan “(...) informes semestrales del trabajo que se viene haciendo (...)”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022) Los informes desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento de la transparencia dentro de las organizaciones. Estos documentos son un puente de comunicación que conecta a la escuela con sus partes interesadas. Al ofrecer un panorama detallado de las actividades y resultados alcanzados, los informes no solo transmiten lo que se ha trabajado, sino que también proporcionan una visión clara de la dirección que la escuela está tomando.

En este mismo sentido, los informes destacan el compromiso de la escuela con la gestión de calidad al demostrar un seguimiento detallado de los procesos y prácticas que se ejecutan internamente; además ofrecen datos concretos y resultados. Esto no solo genera confianza entre los actores institucionales, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas.

Otros de los instrumentos de control y seguimiento de las estrategias de gestión de calidad universitaria son los flujos de proceso. Según Entrevistado 2 en estos flujos “se establecen tiempos y una ruta en la cual deben ser ejecutados”. Por otra parte, esta persona considera que les ha servido bastante. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022) Los flujos de proceso funcionan como mapas detallados que brindan una base sólida para lograr los objetivos. Estos diagramas muestran

cuidadosamente todos los elementos clave que deben ser tomados en cuenta y manejados en cada paso del proceso. Estas representaciones visuales no solo ayudan a proyectar el camino hacia las metas, sino que también descomponen las tareas en pasos lógicos y secuenciales.

“Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución (...)” (Manene, 2011, p.1) Al utilizar los flujos de proceso, se crea una estructura clara y coherente que mejora la comprensión de las actividades involucradas y facilita la identificación de posibles áreas de mejora. Estos diagramas pueden, por ejemplo, ayudar a la Comisión de Calidad y las demás comisiones a comunicarse mejor, lo que es esencial para garantizar una ejecución precisa. En sí, los flujos de proceso proporcionan una hoja de ruta detallada que fomenta la claridad, la colaboración y la mejora continua, lo que los hace herramientas esenciales para la planificación.

En el contexto de otro tema, Entrevistado 2 indica que en su escuela se aplica un instrumento básico de control, el cual es el seguimiento de los acuerdos universitarios. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022). Además, mencionó anteriormente que su escuela no se encuentra involucrada con el SINAES ni con ninguna otra agencia acreditadora, por lo que no cuentan con mecanismos de seguimiento y control preestablecidos por estos entes. Por esta razón, menciona que el seguimiento de los acuerdos institucionales son su principal recurso de supervisión. Si bien esta estrategia puede ser útil en el contexto de su situación actual, es importante que la escuela siga adecuando sus métodos a medida que evoluciona y crece. Esto garantizará que continúen cumpliendo con los estándares de calidad y sigan en la ruta del progreso.

En síntesis, el control y seguimiento de la gestión de calidad universitaria se realiza a través de una variedad de herramientas como matrices, plantillas, tecnología como Smart Sheet, informes semestrales, flujos de proceso y el seguimiento de acuerdos institucionales. Por último, la supervisión constante y la disposición para realizar correcciones son fundamentales para mantener y mejorar los estándares de calidad.

Estrategias de evaluación de las estrategias implementadas

La evaluación de resultados es una etapa clave para el progreso de las organizaciones, ya que permite brindar un amplio panorama de la escuela y de su progreso. “El establecimiento de una cultura de evaluación promueve una reflexión integral y sistemática, sobre las condiciones, los procesos, los efectos de los programas y las actividades. Esta reflexión se vuelve natural en una relación de tensión, control, auto-reflexión y acción (Teichler, 2007, citado por Guido et al, 2011, p.4).

La evaluación de resultados es un proceso participativo que requiere de la recolección de datos por medio de formularios de opinión, actividades grupales, entre otros. Esta información se procesa para generar porcentajes o resultados cualitativos que logren proporcionar una guía sobre el estado de la organización en diferentes categorías y posteriormente se presenta por medio de informes u otro tipo de herramientas.

Uno de los instrumentos más utilizados para recopilar la información mencionada anteriormente es el cuestionario de opinión. Entrevistado 6 indica que los “(...) formularios permiten obtener información de las poblaciones meta y a partir de esa información se van tomando las respectivas decisiones (...)”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Los formularios de opinión representan una de las estrategias más útiles para identificar aquellas

prácticas exitosas que se ejecutan en la escuela. Al mismo tiempo, son una herramienta invaluable para reconocer oportunidades de mejora y determinar las acciones que no están contribuyendo de manera útil, e incluso aquellas que podrían estar generando efectos adversos.

La recopilación de opiniones a través de herramientas de opinión no solo fomenta la evaluación objetiva de los procesos, sino que también promueve la participación de los actores institucionales, lo cual aporta una perspectiva amplia que proviene de diferentes ópticas. Esta información es esencial para orientar decisiones informadas y ajustes estratégicos en busca de una gestión de calidad cada vez más exitosa. Los formularios de opinión son una de las herramientas de opinión más empleadas en las escuelas; y estas se presentan mayormente por medio de encuestas virtuales, las cuales tienen como ventajas:

“el número elevado de personas que pueden contactarse en un corto tiempo, la posibilidad de medios visuales o auditivos para facilitar la entrevista, el cuestionario es más interactivo y flexible, se captura la información en tiempo real y se pueden realizar cortes de datos diariamente o en periodos cortos y por último, la rapidez para obtener resultados y completar el estudio”. (Gómez, 2016, p.47)

Las encuestas en línea presentan otra ventaja importante: fomentan la apertura en las personas, permitiéndoles expresar sus opiniones y sentimientos sin temor a juicios, errores o algún tipo de represalia. Esto ofrece una vía de transparencia hacia una visión realista de las opiniones de la comunidad universitaria, lo que a su vez sirve de guía para la toma de decisiones futuras.

Ahora bien, otro de los principales métodos de evaluación de resultados en los procesos de gestión de calidad es la autoevaluación. “Algunos autores refieren que según la norma cubana NC-ISO9004:2009: La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades que

realiza la organización y de su desempeño en relación con su grado de madurez”. (López et al, 2015, p. 203)

La autoevaluación es una herramienta valiosa que ofrece oportunidades de mejora tanto a las carreras avanzadas en procesos de gestión de calidad como a aquellas que no lo están y poseen muchas debilidades. Su aplicabilidad se extiende a escuelas y programas académicos de diversas naturalezas, lo que la convierte en un recurso versátil y beneficioso para el progreso en cualquier entorno educativo.

Entrevistado 4 menciona que en su escuela utilizan distintos tipos de evaluación de resultados en términos de gestión de calidad. Se evalúa “(...) a nivel de curso, a nivel de la autoevaluación que los docentes tienen, y a nivel que la superior jerárquica hace de cada docente. De igual forma, existe la evaluación docente desde la perspectiva del estudiante (...)”. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022)

Realizar evaluaciones generales es beneficioso, pero estas pueden omitir una serie de detalles importantes. Por este motivo, realizar evaluaciones en distintas dimensiones resulta más efectivo, ya que permite considerar una amplia gama de factores y profundizar en cada uno de ellos según sea pertinente. Por otro lado, como se mencionó previamente, es comprensible que se realicen numerosas evaluaciones centradas en los profesores, dado que desempeñan un papel fundamental en el éxito de la educación universitaria.

En este sentido, Entrevistado 1 menciona que “con el mismo proceso de autoevaluación al final se hace un cuadro comparativo por dimensión”. (comunicación personal, 22 de abril de 2022) Los cuadros comparativos son una forma efectiva de analizar y comparar diferentes aspectos o dimensiones en función de los resultados de la autoevaluación. Proporciona una visión más

detallada y estructurada de los datos recopilados durante el proceso de evaluación, lo que puede ser útil para identificar oportunidades o fortalezas en cada dimensión de forma específica. La utilización de cuadros comparativos facilita la toma de decisiones mediante visualización clara y comparación en diversos contextos organizacionales.

Entrevistado 7 hace mención de que el SINAES es quien les brinda el instrumento compuesto por múltiples cuadros de evaluación según dimensión y cita: " (...) a medida que analizamos los datos recopilados a través de los instrumentos que se nos han proporcionado, procedemos a calcular y ponderar los resultados." (comunicación personal, 24 de febrero de 2022)

Es importante estar claros (as) de que una serie de números no son un factor de evaluación completo, ni tienen la capacidad de definir el estado de una organización. No obstante, la combinación del cálculo, ponderación y análisis exhaustivo de resultados pueden ofrecer un amplio panorama acerca del estado de los aspectos en consideración y servir como un medio para generar conciencia sobre los asuntos prioritarios que deben ser abordados.

Entrevistado 1 indica que internamente van observando y discutiendo sobre el progreso, del mismo modo, en el avance parcial que realizan deben ir sumando los porcentajes de resultados. (comunicación personal, 22 de abril de 2022). Es fundamental abordar el progreso de la organización a través de discusiones verbales, pero documentar ciertos resultados de forma numérica sigue siendo esencial, ya que proporciona una visión cuantitativa del nivel de progreso.

Ahora, en otro orden de ideas, Entrevistado 2 afirma que su escuela no lleva a cabo procesos con agencias acreditadoras, entonces se evalúan utilizando los instrumentos propios de la UNA. "La Universidad tiene un esquema de evaluación de absolutamente todo (...)" (comunicación personal, 15 de febrero de 2022). Las carreras que no posee ninguna vinculación con agencias

acreditadoras se podrían evaluar con: 1) los instrumentos institucionales existentes, 2) evaluaciones personalizadas que se ajusten a las particularidades de su escuela, y 3) herramientas de evaluación diseñadas utilizando modelos preexistentes de otras instancias universitarias.

El próximo método de evaluación en términos de gestión de calidad por describir es la evaluación docente. Valdés, 2014, citado por Ronquillo et al, 2016, describe que

“la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de su activismo pedagógico, sus capacidades y competencias, su disposición para la labor docente educativa, su responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, (...) directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”.

La evaluación docente es gestionada por la Vicerrectoría de Docencia, se lleva a cabo casi al término de cada ciclo lectivo y es completada por el estudiantado a través de la plataforma institucional: Sistema Banner. En esta evaluación, los y las estudiantes califican a sus profesores respondiendo a una serie de preguntas preestablecidas, con el fin de evaluar el desempeño de los y las educadoras.

Entrevistado 2 añade que en el momento en que identifican evaluaciones docentes negativas, realizan sesiones de realimentación y discusión con la persona evaluada. También les indican a los profesores cuando las evaluaciones son excelentes, para hacerles ver que las cosas están funcionando bastante bien. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022)

La intervención inmediata es esencial cuando se presentan evaluaciones docentes negativas o bajo desempeño del personal administrativo. Esto se debe a que, si no se corrige en el momento indicado y de la forma correcta, la persona podría no ser consciente de que su trabajo está siendo realizado deficientemente o podría seguir cometiendo errores en sus labores. Del mismo modo, es importante validar y hacer notar cuando el profesorado y el personal administrativo realizan una buena labor, ya que esto genera motivación para seguir trabajando con excelencia y mejorar en la misma dirección.

Continuando con el tema de las evaluaciones en gestión de calidad, Entrevistado 1 menciona que se realiza una evaluación anual y se entrega el informe de avances. Posteriormente, un par externo nacional hace una visita in situ, revisa el informe y realiza una visita a la escuela. (comunicación personal, 22 de abril de 2022) Las visitas en sitio no son inspecciones simples; estas ayudan a generar una visión crítica externa de la escuela, aportando una perspectiva distinta para los y las interesadas. Estas perspectivas, provenientes de pares externos, con frecuencia revelan detalles y matices que tal vez no lograron ser identificados en evaluaciones internas.

En este mismo sentido, Entrevistado 4 describe que la evaluación externa de cómo se implementa la carrera es sumamente útil. (comunicación personal, 26 de febrero de 2022). En definitiva, una evaluación externa proporciona una oportunidad valiosa para repasar el contexto en el que se encuentra la organización. Esta permite una evaluación profunda y significativa de las necesidades existentes, así como una interacción más fructífera con la comunidad de una escuela. La evaluación externa es una valiosa herramienta para el crecimiento y la mejora continua de las universidades.

Otro de las estrategias implementadas es la realización de informes. Entrevistado 5 indica: “(...) observamos cuál ha sido el seguimiento, cuáles son los productos obtenidos, qué quedó pendiente, que no se logró. Esto se va documentando porque al final tenemos que entregar un informe y a la Asamblea se le tiene que entregar el informe al menos una vez cada semestre”. (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). Es fundamental registrar tanto los logros alcanzados como las tareas pendientes en los informes, con el fin de evitar que queden olvidadas o sin ejecutar. Esto ayuda a asegurar que las tareas pendientes se conviertan en los próximos factores prioritarios de los que el personal se debe de encargar. Además, es recomendable que los informes se presenten de manera semestral, ya que este es el periodo académico estándar en la mayoría de las carreras de la FCS.

Siguiendo esta misma idea, Entrevistado 2 menciona que han utilizado los informes para hacer ver lo que se ha hecho y establecer indicadores de mejora. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022) La capacidad de los informes para ir más allá de la documentación burocrática y convertirse en herramientas útiles que se pueden utilizar de manera efectiva, es lo que los hace valiosos. Es fundamental que estos informes se conviertan en recursos que toda la organización maneje, leyendo detenidamente su contenido y orientándose por él, para obtener una visión clara del estado actual de la organización y las áreas que requieren mejora.

Entrevistado 3 expresa que aparte de los informes, utilizan mucho las estadísticas (...)” (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Las estadísticas brindan datos cuantitativos concretos, y cuando se combinan con el análisis de los datos cualitativos, se convierten en una herramienta verdaderamente poderosa para ayudar a medir el rendimiento de las escuelas con mayor precisión.

Como última estrategia de evaluación citada en el proceso de recolección de información se encuentra la evaluación parcial. Con respecto a ello Entrevistado 1 expresa: “Tenemos evaluaciones parciales durante todo el proceso, lo aplicamos a lo interno. De ahí si vemos que algo no está funcionando, (...) hacemos algún ajuste o alguna actividad complementaria que nos ayude a cumplir la meta planteada o el indicador de logro.” (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

Realizar evaluaciones parciales de manera regular durante los procesos resulta sumamente útil, ya que permite efectuar los ajustes necesarios a tiempo. Esto es especialmente importante en el contexto educativo, donde, por ejemplo, el esperar hasta que un curso haya concluido para realizar su respectiva evaluación, puede dar lugar a una experiencia insatisfactoria para los y las estudiantes debido a la falta de intervención.

Para concluir este capítulo, es importante destacar que la efectividad de todos los métodos de evaluación de resultados descritos depende en gran medida de la manera en la que se deciden implementar los datos recopilados para tomar decisiones informadas en pro de la gestión de calidad. La evaluación y autoevaluación subrayan la importancia de la adaptabilidad, flexibilidad y de la reflexión interna como elementos sustanciales para alcanzar la excelencia y mantener la sostenibilidad a largo plazo en un entorno en constante evolución.

CAPÍTULO V.

LIMITACIONES, OPORTUNIDADES Y ALCANCES DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADOS EN LAS CARRERAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Como se ha evidenciado en el desarrollo de los resultados de la investigación, se ha llevado a cabo una descripción de los aspectos positivos y negativos relacionados con la aplicación de las estrategias de mejora continua en la FCS. Por ello, a continuación, se analizará el tema de las limitaciones, oportunidades y alcances experimentados durante la implementación de estrategias de gestión de calidad.

Limitaciones experimentadas en la implementación de políticas de gestión de calidad

Es común que existan limitaciones en la implementación de estrategias en todos los ámbitos. El logro de un estado ideal es difícil de alcanzar, y es natural que surjan debilidades en el transcurso de un proceso de mejora constante.

En primer lugar, Entrevistado 2 menciona que una de las dificultades experimentadas en la implementación de estrategias de gestión de calidad es la pandemia y sus restricciones. Describe que “no es lo mismo una sesión de forma presencial a una sesión virtual, porque hay parte de la interacción que se pierde”. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022).

La pandemia ha tenido un impacto fuerte en el ámbito educativo, y uno de los cambios más intensos fue la transición de las clases presenciales a las virtuales. Esta transformación llevó a una disminución en la participación e interacción de los estudiantes. Además, se observó una alta improvisación del profesorado debido a la falta de capacitación en pedagogía virtual. Sin embargo,

cabe resaltar que esta transición ocurrió de manera repentina, lo que hace comprensible la necesidad de adaptarse casi que instantáneamente a esta nueva modalidad y, por ende, que se den cierto número de faltas.

La segunda debilidad mencionada es la baja participación estudiantil, Entrevistado 2 expresa que “(...) la evaluación docente no alcanza los niveles mínimos para que pueda servir como parámetro (...)”. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022). Es fundamental que las evaluaciones docentes, así como cualquier tipo de medición, cuenten con una cantidad mínima de respuestas para garantizar que los resultados finales reflejen adecuadamente la realidad. Cuando los resultados son representativos, pueden orientar de manera más efectiva la toma de decisiones oportunas que respondan a la opinión general de la comunidad universitaria y a las necesidades actuales.

En este sentido, como menciona el Entrevistado 2 hay que “(...) hacer que todas las personas se involucren y considerar los distintos intereses que tienen”, a pesar de la complejidad que esto pueda conllevar. Según Capella (2006) “el trabajo en grupo no puede ni debe aplastar al individuo”. (p.24) Es por ello, por lo que la búsqueda de consensos en los que se tome en cuenta la diversidad de posturas y opiniones, debe ser una estrategia siempre presente en este proceso.

Otra debilidad mencionada es la baja participación de la comunidad docente. Entrevistado 1 expresa que se necesita de la participación del personal docente en algunas actividades complementarias, sin embargo, se realiza la convocatoria y no participan. Esto sucede también con el estudiantado y las personas graduadas. (comunicación personal, 22 de abril de 2022). Esto ocurre debido a que algunas personas no perciben las actividades complementarias como una responsabilidad, lo que las lleva a considerar que carecen de relevancia. Sin embargo, la realidad

es que todas estas actividades ayudan a fortalecer aspectos pedagógicos, ampliar los conocimientos en diversos campos de estudio, y promover la interacción de profesionales por medio del intercambio de experiencias.

Ciertas personas tienden a percibir estas actividades como ajenas, desligándose de la responsabilidad de aumentar la calidad de su carrera. No obstante, es importante recordar que la gestión de la calidad debe ser una responsabilidad compartida, en la que todas las personas involucradas tienen un papel que desempeñar.

Según Peralta et al (2023)

Es importante que las instituciones con buenas prácticas de alta calidad compartan sus experiencias con escuelas de baja calidad o capacidad limitada para mejorar. Es por ello que sería muy beneficioso que las escuelas trabajen con otras escuelas para que compartan las experiencias de sus maestros, maestras, directoras y directores. (p.8)

De esta manera, se abre la oportunidad para que los y las profesores (as) aprendan de manera recíproca acerca de sus respectivos procesos de gestión de calidad y métodos de enseñanza. También brindan la oportunidad de compartir experiencias sobre lo que ha resultado beneficioso y lo que no, enriqueciendo así la práctica educativa.

Ahora bien, continuando con la baja participación docente, Entrevistado 3 remarca que “se sienten muy pocas manos en los procesos de mejora continua (...)”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Este señalamiento resalta la importancia de que el profesorado participe activamente en los procesos de gestión de calidad, los cuales generan un impacto muy positivo en los docentes al promover espacios para capacitación y mejora pedagógica. Entre los numerosos

beneficios, esta participación puede conducir a oportunidades como asignación de recursos para investigaciones, excursiones de campo y otras iniciativas.

La búsqueda constante de la mejora beneficia a la comunidad en su conjunto. Según Siñai (2021), “esta implica el compromiso que asegure la participación de todos los integrantes de la institución en armonía y con espíritu de equipo”. El compromiso en una institución representa la columna vertebral de la misma y base principal para sus operaciones y el establecimiento de una cultura organizacional duradera.

Siguiendo con el tema de las debilidades en la implementación de estrategias de gestión de calidad universitaria, existe una limitación aún más preocupante, y es el rechazo a los procesos de acreditación. Entrevistado 7 menciona que “(...) el rechazo generalmente viene de los profesores (...) que a veces imponen ideas negativas a los estudiantes y no se dan cuenta del beneficio que es la acreditación o la gestión de la calidad, proceso que implica planificación, orden, dirección, seguimiento y control. Si no están esos estándares, los que se van a ver perjudicados son los estudiantes, los académicos e inclusive los administrativos”. (comunicación personal, 24 de febrero de 2022)

El rechazo hacia los procesos de gestión de calidad a veces proviene de la percepción de algunos profesores, quienes pueden interpretarlos como una amenaza hacia la autonomía universitaria o como algún tipo de imposición. Sin embargo, es fundamental el realmente entender que los procesos de acreditación y gestión de calidad consisten en una serie de directrices con estándares elevados que deben alcanzarse a través de esfuerzos y sacrificios colectivos en busca de la excelencia.

La esencia de estos procesos se alinea con las características esenciales que cualquier carrera y escuela deberían de poseer, ya sea que estén vinculadas con agencias acreditadoras o no. Al mismo tiempo, los sistemas de gestión de calidad “propician la creación de una cultura de calidad que promueve la internalización de buenas prácticas de una forma permanente y no ocasional” (Castro et al, 2018, p.5)

Los procesos de autoevaluación cumplen un papel crucial al garantizar un seguimiento del cumplimiento de estándares rigurosos. En última instancia, en lugar de menoscabar la autonomía universitaria, la gestión de calidad busca elevar el nivel de las instituciones educativas, fomentando la mejora continua y garantizando una educación de alta calidad para todos los involucrados.

Continuando con el tema, el entrevistado número 7 señala que algunos profesores expresan confusión sobre la utilidad de la acreditación y otros argumentan en contra de ella, amparándose en la defensa de la autonomía universitaria y la libertad de cátedra, al tiempo que creen que su trabajo es perfecto. (comunicación personal, 24 de febrero de 2022). Aquellos profesionales que dejan de aspirar a mejorar y creen que están haciendo todo de manera impecable y perfecta, suelen cometer un error significativo. Como se mencionó previamente, los procesos de acreditación proporcionan la oportunidad para elevar el nivel y para autoexigirse más (séase estudiante, docente o administrativo). La acreditación motiva a asumir desafíos y a ir más allá de lo esperado, impulsando a dar “la milla extra”.

Entrevistado 6 destaca que esta falta de confianza hacia los procesos de mejora continua dificulta el avance, ya que algunas personas observan la gestión de calidad no con el objetivo de evaluar los resultados finales, sino más bien para criticar el proceso y obstaculizar su continuación. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). Indudablemente, las opiniones positivas ejercen

una gran influencia, no obstante, las opiniones negativas también. Es evidente que los procesos de gestión de calidad no son ni serán perfectos, pero esta realidad es común a la mayoría de los procedimientos llevados a cabo en las universidades; sin embargo, algunas personas tienden a apuntar y criticar incluso los defectos más mínimos para argumentar de que estos procesos carecen de funcionalidad.

En otro orden de ideas, los problemas de comunicación también son considerados como una limitación por parte de las personas entrevistadas. Entrevistado 6 menciona que “la generación de canales efectivos para poder comunicar la información es un área de mejora para la unidad académica, pero por supuesto para la universidad también”. Además, menciona que se debe trabajar en el contenido y claridad del mensaje. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022) El manejo de la información es una cuestión sumamente compleja, ya que, aunque la información está disponible en las escuelas, en ocasiones su difusión suele ser deficiente y no llega a la audiencia de manera verdaderamente efectiva. Arreche y Rodríguez (2004) citados por Capella (2006) mencionan que “(...) un importante desafío para la comunidad internacional consistirá en garantizar la libre circulación del conocimiento, la información, los datos y las prácticas idóneas, así como el acceso equitativo a éstos en todos los sectores y disciplinas.” (p.25)

Por ende, es fundamental promover la riqueza de información mientras se hacen esfuerzos por mantener la claridad y concisión de los mensajes que se pretenden comunicar. Es esencial establecer canales de comunicación efectivos y accesibles para todos y todas. El uso de herramientas visuales y audiovisuales puede hacer que la información sea mucho más atractiva y accesible que un documento escrito en prosa. En pocas palabras, las escuelas deben comprometerse en mejorar la forma en que se presenta y comunica la información hacia su comunidad educativa.

Otra de las limitaciones existentes es la deficiencia en la recopilación sistemática de la información. Entrevistado 1 menciona que “la recopilación sistemática de la información se da, pero, por ejemplo, en la parte administrativa no llevan la información al día”. (comunicación personal, 22 de abril de 2022) Cuando se descuida una serie de registros diarios importantes, la aparición de problemas a futuro es más probable, ya que muchos detalles pueden pasar desapercibidos y extraviarse, consecuencia de que las personas responsables de registrarlos tienden a olvidarlos con el paso de los días. Por esta razón, resulta fundamental mantener los registros actualizados para evitar sesgos de información.

Continuando con el tema, Entrevistado 1 añade que: “(...) la información está, pero o está incompleta o no reúne las características que nosotros necesitamos para crear una evidencia. Esa es la principal debilidad en cuanto al acceso a la información”. (comunicación personal, 22 de abril de 2022) Cuando se realiza la recopilación de información, es esencial prestar una cuidadosa atención a las características verdaderamente necesarias.

La tarea no consiste únicamente en acumular datos, sino en seleccionar con criterio los que son realmente pertinentes y serán funcionales en el futuro. Si la recopilación de información se ejecuta de forma automática, descuidada o sin consideración, es probable que, al llegar el momento de sistematizarla, se constate la presencia de una gran cantidad de datos que carecen de la relevancia necesaria para construir evidencia sólida y facilitar la toma de decisiones óptimas.

Siguiendo con las debilidades existentes en términos de gestión de calidad, Entrevistado 5 expresa que hay baja coordinación. Este menciona: “(...) deberían mejorarse los acompañamientos que tenemos que hacer los coordinadores de calidad (...) hemos trabajado muy separado y eso no beneficia el proceso” (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). La cohesión grupal es

causante, y a la vez consecuente, de la fluidez en la comunicación organizacional y la eficiente coordinación en la ejecución de tareas compartidas.

La coordinación se vuelve crucial para programar reuniones y trabajar en la consecución de metas compartidas efectivamente. En el caso de que no exista una coordinación adecuada, el trabajo de todos y todas se ve obstaculizado. La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar objetivos comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo. (Rico et al, 2011, p.59)

Existen dos tipos de coordinación que deben aplicarse en las instancias universitarias y en toda organización en general: la coordinación implícita y la coordinación explícita. Por un lado, la coordinación implícita se produce cuando “los miembros de un equipo anticipan las acciones y necesidades de sus colegas, así como las demandas de la tarea, y ajustan dinámicamente su comportamiento sin necesidad de comunicarse directamente entre sí o establecer un plan de actividad explícito” (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993; Espinosa et al., 2004; Wittembaum, Stasser y Merry, 1996, citados por Rico et al, 2011, p.60)

La coordinación implícita depende de la iniciativa del personal con los demás colaboradores (as) y el compromiso con el bienestar colectivo. La empatía es un pilar fundamental en este contexto, pues implica comprender las necesidades y desafíos existentes y apoyar a los compañeros y compañeras de equipo, promoviendo relaciones sólidas y un ambiente de trabajo armonioso que favorece el éxito conjunto.

Por otro lado, la coordinación explícita es el tipo de coordinación que generalmente es más familiar para las personas. En este enfoque, se hace necesario proporcionar instrucciones claras y explícitas mediante diálogos directos.

Siguiendo con el tema de las limitaciones existentes en términos de gestión de calidad, Entrevistado 2 menciona: “son muchos los procesos que se atienden en la Escuela y no se pueden solucionar todos a la vez, porque además en nuestro caso el recurso humano que tenemos a nivel administrativo es bastante limitado.” (comunicación personal, 15 de febrero de 2022). Como se ha destacado en la investigación, en las escuelas se gestionan numerosos procesos. En este contexto, es crucial desarrollar la habilidad de priorizarlos, ya que la ausencia de una priorización adecuada puede resultar en una carga excesiva de trabajo que puede llegar a abrumar al personal y generar estrés general. Además, existe el riesgo de que las metas verdaderamente significativas peligren en no cumplirse parcial o totalmente.

Por otro lado, la limitación de recursos administrativos representa una debilidad significativa, debido a que estas personas tienen una amplia gama de responsabilidades relacionadas con la gestión de calidad y la coordinación de dichos procesos. Por ello, cuando los recursos son limitados, es aún más esencial establecer una priorización efectiva para optimizar el uso de estos.

Otra de las limitaciones existentes al implementar procesos de gestión de calidad es la falta de compromiso. Según Entrevistado 5 “los procesos de autoevaluación implican mucho trabajo y no siempre hay tanta gente comprometida para dedicar tiempo adicional (...), de la misma manera, no hay tanta participación docente y académica en la Comisión de Calidad como se debería”. (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). Es innegable que los procesos de autoevaluación

son rigurosos y se llevan a cabo mediante una extensa labor compartida que demanda un alto grado de compromiso y esfuerzo. Estos esfuerzos no deben recaer exclusivamente en la Comisión de Calidad. No hay suficiente participación ni en la misma comisión ni en los procesos como tal y eso afecta negativamente a las carreras ya que complica el cumplimiento de los objetivos.

Entrevistado 5 añade que “la falta de compromiso 'por tiempo'” es una debilidad grande. (comunicación personal, 13 de marzo de 2022). Está claro que el tiempo es un recurso valioso y limitado, pero, si las personas están genuinamente interesadas en la gestión de calidad, pueden contribuir a ella en función de su disponibilidad, incluso con pequeños esfuerzos que sumen a la causa. Este enfoque colaborativo alivia la carga de trabajo y fomenta un sentido de comunidad y responsabilidad compartida en la mejora continua.

Con respecto a la falta de tiempo indicada, Entrevistado 2 sugiere que: “habría que valorar en términos de una buena gestión y organización el poder tener mayor capacidad de dedicar tiempo a lo que se requiere resolver desde los espacios de decisión en la Universidad.” (comunicación personal, 15 de febrero de 2022) Se identificó que hay una limitación en establecer tiempos adecuados para trabajar en gestión de calidad y mejora continua, por lo tanto, se hace imprescindible realizar una reorganización consciente. Es primordial elaborar planes de trabajo previo a los periodos educativos, con el propósito de garantizar una mayor disponibilidad de tiempo por parte del personal, para así poder dedicarlo a la gestión de calidad. Además, se requiere realizar una adecuada distribución de tareas con el fin de optimizar la eficiencia en este ámbito.

Siguiendo con otra cuestión, Entrevistado 6 menciona que existe una debilidad con respecto al profesorado, y es que en la Escuela existe personal “que es no propietario/interino, y este solo tiene 1/4 de tiempo, entonces llevar a un profesor de este tipo a capacitaciones en temas de calidad

y a cursos de didáctica a veces no es tan fácil, lo que puede llevar a una distorsión de los esfuerzos realizados por la unidad académica.” (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). En las escuelas, es común contar con personal interino, el cual labora en otras instituciones o empresas. Este tipo de personal enfrenta limitaciones de tiempo para comprometerse plenamente en los procesos de gestión de calidad. “Algunos docentes trabajan en otros sitios, brindan asesorías, consultorías o incluso desarrollan otra carrera fuera de la universidad” (Capano, 2008, citado por Fumero, 2012, p.97) En este contexto, resulta crucial implementar una organización del tiempo que les permita participar en capacitaciones específicas o recibir orientación personalizada.

El objetivo es fomentar un mayor sentido de pertenencia por parte del personal interino en relación con estos procesos, de modo que no los perciban como ajenos únicamente porque no trabajan a tiempo completo en la escuela. Una de las características de las escuelas eficaces es “el factor identidad en torno de objetivos compartidos”. (Capella, 20026, p.29) Así que, aunque el personal interino no pueda involucrarse de manera completa en la mejora continua, es igualmente importante que haga un esfuerzo y participe en las metas comunes, aunque sea a menor escala.

Otra de las limitaciones existentes con respecto a la implementación de procesos de mejora es la existencia de normativa rígida o que ya no funciona. Según Entrevistado 2, “(...) todavía hay vestigios de disposiciones normativas que no contribuyen”. (comunicación personal, 15 de febrero de 2022) Una normativa excesivamente rígida con baja adaptabilidad no favorece el avance de los procesos. En ocasiones, hay reglamentación que ha quedado obsoleta y no ha evolucionado junto con la modernización de las escuelas, y “las acciones de mejoramiento requieren de estrategias, normativas e inversiones o del convencimiento institucional (...)” (Mora y León, 2012, p.18). Por tanto, resulta de suma importancia llevar a cabo una revisión constante de las normativas,

garantizando que no constituyan un obstáculo para la implementación de enfoques innovadores. Es esencial que estas normas se mantengan en sintonía con las tendencias actuales.

Continuando con el tema de las herramientas rígidas o desactualizadas, Entrevistado 3 menciona: “tenemos que migrar a evaluaciones formativas (...) por supuesto que existe un cambio al respecto, pero no hemos hecho el esfuerzo que nos propusimos (...)”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Las evaluaciones formativas abren la puerta a la identificación de debilidades para posteriormente abordarlas mediante la capacitación y el fortalecimiento en las áreas necesarias. En sí, las evaluaciones formativas no solo informan acerca de las debilidades, sino que también abren la oportunidad a las organizaciones de mejorar, crecer, y agilizar su desempeño.

Por otra parte, Entrevistado 6 expresa que “la burocracia en la Universidad es un tema que agobia bastante para muchos de los indicadores”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022) Los procesos burocráticos a menudo se componen de 1) una excesiva cantidad de trámites y 2) procedimientos que podrían ser simplificados. En el entorno universitario, la burocracia es una realidad que consume considerablemente el tiempo del personal, generando agotamiento y desincentivando a muchas personas que desean proponer iniciativas o gestionar procesos, ya que estas anticipan la carga de trámites complejos y el tiempo excesivo que pueden necesitar ciertos procesos. En este sentido, es crucial fomentar la innovación y buscar la implementación de normativas que faciliten un trabajo más eficaz y simplificado.

Ahora bien, otra de las limitaciones mencionadas por las personas entrevistadas con respecto a la aplicación de estrategias para la gestión de calidad es la falta de presupuesto y recursos. Entrevistado 3 menciona que “no hay presupuesto o el recurso es escaso, y esto es un obstáculo”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022) Una de las principales limitaciones que

afecta a las instituciones radica en la insuficiencia de recursos presupuestarios. “Las universidades públicas latinoamericanas deben enfrentar constantes amenazas, provenientes de los intereses de grupos de poder económico y político”. (Fumero, 2012, p.97)

Por esta razón, es de mucha relevancia la defensa del presupuesto asignado a la educación superior y el mantenerse informados (as) acerca de las decisiones que puedan impactar en este ámbito. Además, es primordial realizar una administración eficiente de los recursos disponibles y elaborar presupuestos realistas y conscientes. “Se hace foco en generar mecanismos de transparencia y redistribución equitativa de los recursos hacia las universidades y en robustecer las partidas presupuestarias, a fin de ampliar la cobertura de los estudiantes y la oferta académica”. (IIFE, 2019, p.4)

Se necesita hacer una gestión diligente y responsable de los fondos públicos destinados a la educación superior costarricense, con el propósito de evitar pérdidas innecesarias y maximizar su alcance para abarcar al mayor número de beneficiarios. El uso de estos recursos debe ser planificado y monitoreado meticulosamente, para así garantizar una inversión auspiciosa en el futuro de la educación superior.

Contrastando tal afirmación, Entrevistado 3 expresa que “(...) en el tema de infraestructura, se siguen teniendo problemas de acceso, y, además, que en la Escuela no hay subdirector, que es el que se encarga más de apoyar procesos de autoevaluación” (comunicación personal, 9 de marzo de 2022) La limitación presupuestaria posee efectos negativos tales como la escasez de recursos humanos, la insuficiencia de financiamiento para modificar o crear infraestructuras accesibles, la reducción de oportunidades de aprendizaje, como giras de campo o proyectos de investigación, la

falta de inversión en herramientas de software esenciales tanto para la enseñanza como para el aprendizaje de los planes de estudio, entre muchos otros.

Otro ejemplo de la falta de recursos financieros, según Entrevistado 6, es el “(...) no poder hacer actividades presenciales por temas de presupuesto, lo cual, de alguna forma limita el tipo de información al que uno podría acceder, que podría ser muy valiosa”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022) La pandemia ha impulsado la tendencia de llevar a cabo actividades en línea, a pesar de que se reconoce que las interacciones en persona suelen ser más efectivas. En ocasiones, se opta por actividades virtuales como medida de ahorro presupuestario. No obstante, sería más conveniente asignar un presupuesto adecuado a las actividades que, debido a su naturaleza, requieren ser presenciales para asegurar la adquisición idónea de conocimientos y experiencias enriquecedoras.

Ledesma et al, 2020, citados por Peralta et al, 2023 mencionan que “(...) para tener una buena administración se requieren presupuestos organizados y planificados. Además, asegurar que los espacios accesibles dentro de la institución promuevan la inclusión de cada estudiante” (p.7) Un buen presupuesto, además de ser organizado y planificado, requiere de supervisión activa, la cual asegure dinamismo, se adapte a las condiciones cambiantes y cumpla con éxito los objetivos financieros.

Para concluir este subapartado es importante mencionar que

La identificación de las debilidades en las carreras con frecuencia remite a situaciones más generales presentes en el contexto institucional, por lo cual se produce la definición de estrategias, el diseño y la ejecución de planes de inversión o de desarrollo institucional o la

adopción de medidas de mejoramiento situadas más allá de las propias carreras. (Mora y León, 2012, p.17)

Esto reivindica la importancia de abordar las deficiencias académicas de manera integral, considerando el entorno institucional en el que se encuentran y la generación de herramientas de planificación completas que promuevan la mejora continua.

Alcances de la implementación de procesos de gestión de calidad y mejora continua

El siguiente subapartado es una síntesis y análisis de los alcances que han tenido las estrategias de mejora continua y los logros obtenidos en términos de gestión de calidad, contenido desarrollado en los Capítulos II y III. El siguiente análisis toma en cuenta las debilidades mencionadas y el contexto que rodea a las escuelas de la FCS.

Las estrategias de gestión de calidad han tenido un impacto significativo debido a su amplia extensión y su capacidad de coadyuvar a consolidar una cultura de calidad sólida en la comunidad universitaria. Esto ha generado un mayor compromiso y una mayor conciencia de la importancia de la mejora continua en los procesos académicos y administrativos, brindando así un entorno universitario más eficiente y armonioso.

En definitiva, el aumento de la conciencia en las escuelas sobre la importancia de la gestión de calidad es un alcance sustancial, ya que tanto los logros como las áreas de mejora se reconocen de manera mucho más reflexiva. Este alcance de autoanálisis profundo en la organización supone que la instancia es capaz de evaluar críticamente su desempeño. Tal enfoque de autorreflexión ha contribuido significativamente a la mejora constante en la calidad de la educación y de los servicios que se ofrecen en las instancias universitarias.

La implementación de estrategias de gestión de calidad y el accionar de la comunidad universitaria han logrado elevar la imagen de las escuelas a nivel externo e interno de la FCS. El personal docente, el cuerpo administrativo y el estudiantado han demostrado un compromiso creciente en la búsqueda de innovación e implementación de nuevas herramientas, metodologías y conocimientos. Este enriquecimiento en el accionar de las escuelas se ha manifestado en una mejora sustancial de la calidad educativa en todos los niveles. En sí, las estrategias de gestión de calidad y las herramientas de planificación han demostrado ser recursos invaluableles en este camino, fortaleciendo los procesos ejecutados.

Las estrategias pueden llegar a complementarse y generar efectos aún más potentes. Este efecto multiplicador se ha traducido en un aumento significativo en la efectividad de las acciones ejecutadas en diversas dimensiones. Cuando se aplican de manera sinérgica, las estrategias no solo mejoran los resultados individuales de un proceso, proyecto, etc., sino que también crean un efecto acumulativo que fortalece el éxito general de la organización.

Esta interconexión y complementariedad entre las estrategias empleadas es uno de los mayores alcances de las estrategias de gestión de calidad de la educación superior en la FCS. Demuestra cómo la planificación rigurosa y la implementación coordinada y reflexiva de la misma, pueden lograr resultados poderosos y beneficiosos, aún en contextos desafiantes. Esta sinergia entre las estrategias y la fuerte presencia de la planificación han sido elementos claves y efectivos para el cumplimiento de los objetivos en las escuelas de la FCS.

Las estrategias de gestión de calidad han tenido un impacto destacable en docentes, estudiantes y personal administrativo. Estas estrategias no solo han brindado a la comunidad universitaria herramientas necesarias para su crecimiento profesional, sino que también han

enriquecido su desarrollo intelectual. Para los y las estudiantes, estas estrategias han propiciado un ambiente de aprendizaje funcional, innovador y de alta calidad, que les impulsa a adquirir habilidades necesarias para el contexto de la modernidad, que es tan cambiante y diverso. Por ende, coadyuvan a mejorar tanto el desempeño académico, como las habilidades para hacerle frente a los futuros desafíos.

En el caso de la comunidad docente, con la implementación de estrategias de gestión de calidad se han abierto posibilidades para la capacitación de los profesores, con el objetivo de aumentar la efectividad en su enseñanza y evaluación, por medio del aprendizaje de nuevas metodologías y temáticas sobre la disciplina que enseñan, así como mejoras pedagógicas. Todas estas oportunidades han tenido resultados efectivos.

En síntesis, las estrategias de gestión de calidad aplicadas en las escuelas de la UNA han tenido gran alcance, mejorando el desempeño y crecimiento profesional del personal docente, administrativo y por supuesto, de los y las estudiantes. Este enfoque integral en el desarrollo de las personas es un alcance sumamente valioso en el campo educativo universitario y de la sociedad en general.

Oportunidades en la implementación de procesos de gestión de calidad y mejora continua

En este capítulo se explorarán las numerosas oportunidades que surgen al implementar procesos de gestión de calidad y mejora continua en una organización. Las oportunidades en una organización se refieren a situaciones, condiciones o circunstancias favorables que la escuela puede utilizar a su favor para lograr los objetivos y metas propuestas.

En primer lugar, la visibilización de las acciones/logros de la escuela es considerada como una de las oportunidades en la implementación de estrategias de gestión de calidad. Entrevistado 1 menciona:

“Hemos tratado de estar recopilando la producción intelectual, las acciones que se están desarrollando en conjunto con otras instituciones, (...) ver como realmente la Escuela está interviniendo en las comunidades y el impacto que se está teniendo desde las prácticas...igual con los Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA), como se estaba tratando de vincular la Escuela a nivel externo (...) y se han detectado ahí otros nichos potenciales de trabajo a buscar por parte de la Escuela, tanto para colaboración como para integrar a los estudiantes de práctica y desarrollo de investigaciones conjuntas”. (Comunicación personal, 22 de abril de 2022)

Es fundamental recopilar la información relacionada con las acciones llevadas a cabo por la escuela con el propósito de mantener un registro detallado de sus actividades y generar un respaldo. Este proceso adquiere una importancia crucial tanto para garantizar la transparencia y rendición de cuentas, como para poder cuantificar y comunicar de forma efectiva el impacto que estas acciones generan a nivel universitario, comunitario e incluso nacional.

Cuando una escuela lidera numerosas iniciativas positivas, las personas involucradas directamente en el presente reconocen los efectos que estas provocan. No obstante, la documentación de estas acciones se vuelve esencial, ya que sin ella no existirían pruebas tangibles para las generaciones futuras, impidiendo que se puedan apreciar y se pueda aprender sobre los logros y contribuciones de la escuela.

Como se ha mencionado anteriormente, la visibilización de las acciones y logros de las escuelas abre la puerta a una serie de posibilidades, y esta es precisamente otra de las oportunidades mencionadas por las personas entrevistadas. Igualmente, la participación en procesos de mejora constante desempeña un papel fundamental en esta apertura. En una entrevista Entrevistado 3 enfatiza en que su escuela ha experimentado una mejora significativa en su calidad gracias a estos procesos, lo que ha llevado a que ciertas organizaciones ofrezcan oportunidades exclusivas dirigidas a los estudiantes de dicha institución. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022)

Cuando una escuela se gana una reputación sólida por su adhesión a procesos de gestión de calidad, su compromiso con organismos acreditadores, por la aplicación de enfoques innovadores y su capacidad para mantenerse al tanto de las tendencias globales, entre otros aspectos, se produce un efecto dominó. Las personas comienzan a tomar nota de la escuela, a interesarse en ella y, a medida que su prestigio crece, esta atracción se traduce en la contratación de sus estudiantes o en la adquisición de servicios profesionales de la misma. Una vez que estas personas interactúan con la comunidad de la escuela y tienen una experiencia positiva, su preferencia hacia ella aumenta, ya que saben que están tratando con profesionales formados con altos estándares de calidad.

Ahora bien, la participación docente y administrativa también son consideradas como oportunidades. Entrevistado 1 menciona: “tenemos una rotación de personal docente en que la mayoría participó en el primer proceso, entonces eso nos ha ayudado.” La apertura y participación en los procesos de gestión de calidad fomentan un mayor involucramiento en la consecución de logros significativos. La colaboración de múltiples actores potencia los resultados de las acciones emprendidas. Cuando las personas se involucran activamente en los procesos de

gestión de calidad, los beneficios se extienden de una u otra manera a todos los involucrados, generando ganancias para cada parte.

Otra de las oportunidades expresadas es la representación estudiantil. Según Entrevistado 7 mantienen una estrecha relación con la Asociación de Estudiantes. (comunicación personal, 24 de febrero) Como se ha evidenciado en este estudio, la relación entre el personal de una escuela y sus estudiantes representa una valiosa oportunidad. Esta relación permite la convergencia de diversas perspectivas y la fusión de varias tipologías de ideas, lo que puede dar lugar a resultados altamente beneficiosos. Las fortalezas en las ideas de los estudiantes tienen el potencial de complementar y reforzar las perspectivas de los profesores, y viceversa. Esta colaboración enriquecedora entre los dos grupos puede impulsar la innovación y el éxito en la educación universitaria por medio del aprovechamiento máximo de la diversidad de conocimientos y experiencias.

En otro orden de ideas, Entrevistado 7 menciona que una de las mayores oportunidades es “detectar esos líderes dentro de la organización que nos ayuden a ir cambiando la línea de pensamiento negativa que tienen algunos académicos con respecto a los procesos de acreditación y que le van metiendo a los muchachos”. (comunicación personal, 24 de febrero) Las palabras de los profesores ejercen una influencia significativa en los estudiantes, no solo durante sus lecciones, sino también cuando se trata de temas universitarios como la acreditación. Si los profesores expresan opiniones adversas sobre estos procesos, pueden influir de manera desfavorable en la perspectiva de los estudiantes. Entonces bien, es válido promover el pensamiento crítico en relación con los procesos de acreditación, pero cuando los profesores intentan fuertemente sesgar el juicio de los estudiantes de manera perjudicial, surge un problema considerable.

Los y las profesoras deben armonizar las visiones personales, lo que se define como “la capacidad de liderazgo para construir una visión compartida (...), no por medio del “mando y control”, sino porque toda la empresa lo desea.” (Capella, 2006, p.4) Aparte de coadyuvar en la armonización de visiones, el profesorado debe desempeñar un papel de guía, proporcionando información precisa y equilibrada que permita a los estudiantes formar sus propias conclusiones de manera totalmente informada. Además, al fomentar el pensamiento crítico de manera constructiva, se brinda a los estudiantes la oportunidad de participar activamente en los procesos de gestión de calidad.

Ahora bien, Entrevistado 6 menciona que la cohesión grupal ha sido una oportunidad importante en su escuela. Este expresa: “(...) a nivel de la Escuela hemos logrado hacer una sinergia muy importante entre todas las poblaciones que involucra el modelo del SINAES”. (comunicación personal, 8 de marzo de 2022).

Por supuesto, la cohesión grupal desempeña un papel fundamental en cualquier entorno, y en el contexto educativo es crucial prevenir la formación de grupos antagónicos, como, por ejemplo, profesores versus estudiantes o profesores versus personal administrativo. En lugar de ello, es esencial promover relaciones saludables y constructivas entre todos los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, se debe aspirar a crear una unidad sólida que fomente la colaboración y la sinergia entre todos los participantes. Dicha sinergia es un factor muy importante para la participación general en pro de la mejora continua.

El esfuerzo solicitado a la comunidad universitaria “(...) va dirigido a que la calidad aumente y que, las universidades públicas en general, la UNA en particular, desarrolle una gestión de calidad”. (Entrevistado 4, comunicación personal, 26 de febrero de 2022). La perspectiva que

se tenga de los procesos de gestión de calidad genera gran impacto. Estos procesos no deben verse como simples formalidades, sino como componentes fundamentales que requieren continuidad y la participación de todos los involucrados. Para garantizar una participación armoniosa, es crucial que cualquier malentendido o discrepancia sea abordado a través del diálogo. En cuestiones esenciales, la búsqueda de consensos y debates constructivos es esencial, y la comunicación asertiva es el factor central para mantener la cohesión grupal en estos contextos.

Entrando en otro ámbito, es importante destacar que el respaldo de las autoridades se concibe como una valiosa oportunidad en el contexto de la gestión de la calidad. Según Entrevistado 1 “(...) hay un apoyo total al proceso por parte de estas”. (22 de abril de 2022). El respaldo de las autoridades representa un elemento fundamental para el desarrollo fluido de los procesos, ya que su apoyo contribuye a eliminar barreras, obstáculos, y facilita el avance de las iniciativas de calidad.

Gran parte de las autoridades tienen un claro entendimiento de que estos procesos no solo benefician a las escuelas, sino que también generan un impacto positivo a nivel global. Este apoyo gubernamental también abre la puerta a la asignación de recursos financieros para la implementación de estas iniciativas, lo que proporciona un respaldo adicional a los procesos de mejora continua.

Este respaldo financiero se traduce en una mayor capacidad para invertir en recursos, formación, y tecnología, lo que, a su vez, impulsa la efectividad de los procesos a nivel operativo. Este avance en la efectividad de los procesos genera una mejora en la percepción de la comunidad universitaria con respecto a la calidad prometida y ofrecida por parte de la institución. Asimismo,

demuestra el compromiso de las autoridades con respecto a la mejora de la calidad educativa, lo cual contribuye a la creación de un entorno de aprendizaje más sólido.

Otra de las oportunidades para los procesos de mejora continua es la disminución de las debilidades en la escuela. Según Entrevistado 1, una oportunidad para la gestión de calidad en su escuela fue la disminución importante de debilidades para el segundo proceso de autoevaluación. “Las actividades de mejora que implementamos en la primera autoevaluación dieron frutos para esta segunda”. (comunicación personal, 22 de abril de 2022)

Cuando se reducen las debilidades, se crean condiciones propicias para el florecimiento de las fortalezas. La disminución de las debilidades genera impactos positivos en varios aspectos: los grupos de trabajo funcionan de manera más eficiente, la calidad de la enseñanza mejora, los servicios ofrecidos por las escuelas se elevan a un nivel superior, entre otros. Además, esta mejora generalizada conduce a una mayor satisfacción de la comunidad universitaria. Cuando la satisfacción se eleva, surge una mayor disposición para el trabajo y un desempeño más efectivo en todos los niveles. En resumen, se establece una cadena de mejoras interconectadas donde el avance en un área se traduce en mejoras en otras, impulsando un mejor rendimiento conjunto y una más alta calidad.

En otro orden de ideas, la vinculación con graduandos para la planificación de futuras mejoras es también una oportunidad. Según Entrevistado 3 “(...) aplicamos un cuestionario a esta población para conocer su contexto, lo que nos va a permitir evaluar dónde y cómo están trabajando nuestros profesionales, para que en la próxima revisión del plan de estudios podamos responder al mercado laboral”. (comunicación personal, 9 de marzo de 2022). Establecer una estrecha vinculación con los graduados es esencial para comprender su desempeño en el mercado

laboral, las demandas cambiantes de este, y las necesidades no cubiertas en su formación académica por las cuales ahora enfrentan desafíos. Esta interacción permite obtener valiosos datos para generar ajustes en los planes de estudio de forma que estos se adapten mejor al mercado, y contribuye a la formación de futuros profesionales mejormente preparados para las exigencias y tendencias actuales.

Cantón (2002) citado por Capella (2006) advierte que las instituciones educativas seguirán siendo necesarias para una etapa de la vida de las personas, pero habrá que plantearse un fuerte cambio en contenidos y metodología. (p.26) En consideración a lo previamente mencionado, la vinculación con los graduados es un elemento crítico para garantizar que la formación académica se mantenga alineada con las demandas y las dinámicas evolutivas del mercado laboral.

En otro orden de ideas, Entrevistado 6 menciona que la implementación de “Perfiles Laborales” también constituye una oportunidad ya que “(...) ha hecho un vínculo importante entre el empleador y la unidad académica, y eso definitivamente va en beneficio de los estudiantes.” (comunicación personal, 8 de marzo de 2022). En algunas situaciones, recién graduados pueden enfrentar dificultades al buscar empleo, ya que les puede faltar conocimiento sobre oportunidades laborales o contactos en empresas e instituciones relacionadas a su campo de estudio. En este contexto, "Perfiles Laborales" se define como una oportunidad valiosa para establecer este vínculo entre estudiantes y empresas. Esta iniciativa beneficia tanto a los estudiantes como a las empresas, ya que las compañías tendrán acceso a una fuente de talento formado en instituciones educativas de alta calidad, lo que ayuda a mantener una bolsa de empleo robusta y promover un flujo efectivo de profesionales hacia las empresas. "Perfiles Laborales" también representa una herramienta fundamental para minimizar la brecha entre graduados y oportunidades laborales.

Por último, otra de las oportunidades mencionadas es la inclusión de la tecnología como un recurso en pro de la gestión de calidad. Entrevistado 6 expresa: “(...) hemos encontrado oportunidades importantes en temas de tecnología, en adquirir ciertas licencias y softwares particulares que pueden servir para las carreras.” (comunicación personal, 8 de marzo de 2022)

En la actualidad, cada vez crece más la demanda de profesionales que dominen equipos electrónicos, tecnología, softwares y programas. La sociedad actual necesita individuos dinámicos y flexibles, dispuestos a adaptarse a la era digital y colaborar de manera efectiva, usando estos recursos tecnológicos para potenciar la eficiencia. Por tanto, la incorporación de la tecnología como un recurso en favor de la calidad se presenta como un elemento fundamental e indispensable en el entorno laboral actual.

“Como parte de los aspectos generales priorizados por las carreras en los planes de mejoramiento están las acciones de mejora referidas a las categorías de recursos bibliográficos, de computación y multimedia y tiempo docente”. (Guido et al, 2011, p.21)

Estos recursos desempeñan un papel fundamental al facilitar la enseñanza y brindar oportunidades tanto al cuerpo docente como a los estudiantes para optimizar sus labores y su desempeño. Es importante subrayar que la disponibilidad y accesibilidad con respecto a recursos bibliográficos amplios y actualizados, enriquecen la experiencia educativa, proporcionando una base sólida para la investigación y el aprendizaje. De igual forma, los recursos informáticos y de multimedia permiten una enseñanza mucho más interactiva y atractiva que estimula la atención y el compromiso de los (as) estudiantes.

Para concluir este capítulo, cabe mencionar que las oportunidades en la educación superior simplemente son peldaños hacia un futuro más prometedor, por eso hay que saber cómo

aprovecharlas estratégicamente. Conforme se continúe en procesos de mejora continua, de deben vigilar las oportunidades que se entrecruzan en el camino, potenciarlas, y estar dispuestos (as) a tomar medidas decisivas que contribuyan al desarrollo de la organización.

CONCLUSIONES

- Las estrategias de planificación desarrolladas en las escuelas de la FCS se están ejecutando de manera efectiva y la incidencia de estas ha sido altamente positiva. Dichas estrategias son fuertes herramientas de planificación que han cumplido y continúan cumpliendo con el objetivo de transformar la realidad y mejorar la calidad universitaria en la FCS.
- Basada en el criterio de estos consultados, se observa una mayor rigurosidad en cuanto a la gestión de calidad en comparación con los procesos de autoevaluación anteriores desarrollados en las unidades académicas. Existe un mayor conocimiento del tema, un incremento en la disponibilidad de material de apoyo, y una mejora en los estándares de calidad, lo que refleja una clara evolución en este ámbito.
- La gestión de calidad universitaria impacta a diversos sectores de la comunidad educativa. A los (as) docentes le ofrece oportunidades de retroalimentación y formación, a los (as) estudiantes le proporciona programas de estudio y lecciones innovadoras con altos estándares académicos, y al personal administrativo le brinda una estructura de trabajo acorde con los requisitos de calidad y mejora continua.
- Entre todas las estrategias clave desarrolladas para gestionar la calidad de las carreras, las tres más destacadas y ampliamente reconocidas son los compromisos de mejora, la autoevaluación y los procesos de acreditación a través del SINAES. A continuación, le siguen la gestión documental de los procesos, la actualización curricular, la mejora de los

servicios proporcionados, las estrategias de apoyo hacia la comunidad estudiantil, la formación del profesorado, la optimización de la comunicación y los sistemas de información, así como el establecimiento de una cultura de calidad.

- Queda demostrado que los sistemas transparentes y éticos que comunican efectivamente la información contribuyen a establecer relaciones más estrechas entre los diversos actores en el ámbito universitario.
- La planificación táctica (a mediano y a corto plazo) y la planificación estratégica (a largo plazo) están presentes en las distintas estrategias de gestión de calidad y mejora continua, y han generado impactos significativos en las escuelas de la FCS.
- El mayor logro en términos de gestión de calidad, considerado por las escuelas, es la obtención de la acreditación. De las 7 escuelas entrevistadas en la FCS de la UNA, el consenso entre 5 de ellas es que su logro más sobresaliente en cuanto a gestión de calidad y mejora continua radica en la obtención de la acreditación o reacreditación del SINAES hacia sus programas académicos.
- Hay varias maneras de implementar procesos de gestión de calidad, y la incorporación en los procesos del SINAES no es la única opción disponible. Sin embargo, la participación de las escuelas en procesos de acreditación y reacreditación impulsa significativamente la mejora de la gestión de calidad y los resultados obtenidos gracias a ella, y esto ha sido demostrado a lo largo del estudio.
- La UNA cuenta con entes que promueven la calidad y la mejora continua y brindan soporte con distintos tipos de recursos a las unidades académicas, tales como la Vicerrectoría de Docencia y la Iniciativa de Gestión de Calidad para la Excelencia.

- Cada contexto y cada escuela son únicos. Lo que puede representar una fortaleza en algunas, podría ser considerada como una debilidad en otras. Por ejemplo, en ciertas escuelas, se destaca una alta participación estudiantil, la cual es claramente considerada como una fortaleza, mientras que, en otras, existe baja participación estudiantil, simbolizando una debilidad significativa. Este patrón también se repite tanto en la participación docente como en la administrativa.
- La principal limitación identificada se relaciona con el bajo involucramiento de ciertos actores en los procesos de gestión de calidad. Sin embargo, el principal alcance mencionado es la edificación creciente de una cultura de calidad sólida que promueve la participación de los actores universitarios en los procesos de mejora continua. Es decir, se va avanzando en el tema.
- El análisis realizado sobre las respuestas de los y las encargadas de gestión de calidad en las diferentes carreras de la FCS, evidencia que se ha aumentado el liderazgo en las unidades académicas; en personal con distintos cargos y diversos niveles de autoridad. Los procesos de mejora continua no solo empoderan a los y las trabajadoras, sino que también avivan su entusiasmo y compromiso.
- A pesar de las circunstancias extraordinariamente desafiantes que la pandemia impuso, las escuelas de la FCS demostraron una capacidad destacable para superar obstáculos y mantener sus estándares de calidad educativa. Las escuelas abordan con diligencia y responsabilidad sus compromisos, asumiéndolos con seriedad y emprendiendo acciones de manera efectiva.
- En las escuelas se lleva a cabo un proceso de planificación que involucra la utilización de herramientas de evaluación y seguimiento. Estas herramientas son esenciales para verificar

qué tan adecuadas son las acciones realizadas y, en el caso necesario, realizar correcciones. Además, se utilizan para evaluar los resultados obtenidos y determinar su idoneidad.

- El Compromiso de Mejora es el pilar principal en la creación de los instrumentos de evaluación y control, influyendo tanto en su contenido como en su orientación. El método de control más usado es una matriz de operacionalización del Compromiso de Mejora. Por otra parte, los métodos de evaluación más usados son la autoevaluación realizada con las herramientas institucionales, y, la evaluación con el SINAES. Por otra parte, el instrumento que se comparte tanto en los procesos de control como en los de evaluación es el ‘informe’.
- Todas las escuelas utilizan una combinación de métodos de control y, al mismo tiempo, una variedad de métodos de evaluación. Esto significa que no se limitan a depender de un único instrumento, lo cual resulta altamente beneficioso. La diversidad en las estrategias de evaluación y control no solo enriquece la comprensión de los resultados, sino que también mejora la confiabilidad y la validez de las conclusiones obtenidas.
- Las universidades (en especial las universidades públicas como la UNA) son sistemas abiertos para la producción de conocimiento y aportes a las distintas ramas de investigación, los cuales posteriormente se convierten en resultados capaces de generar transformaciones en la sociedad. Las universidades desempeñan un papel muy importante en el desarrollo individual de las personas y de la sociedad en general, la mejora económica y social del país, etc, por ello es fundamental el gestionar su calidad e implementar mejoras de manera continua.
- Sin una adecuada planificación, la implementación de procesos de gestión de calidad se vuelve imposible. La planificación desempeña un rol fundamental en la formulación de planes operativos anuales, proyectos de mejora continua y la planeación estratégica,

permitiendo que la escuela concrete su visión a largo plazo y defina una ruta de acción para lograrlo. Además, la planificación engloba principios esenciales como la organización, coordinación y promoción del desarrollo, los cuales son elementos esenciales en cualquier institución universitaria.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda evaluar la calidad desde diversas perspectivas, abordando el tema desde múltiples ángulos y teniendo en cuenta todos los factores relevantes; en otras palabras, aplicando un enfoque integral al proceso.
- Es válido que algunas escuelas no estén sujetas a agencias acreditadoras. No obstante, es fundamental que trabajen de manera más exhaustiva y detallada en cuestiones relacionadas con la calidad.
- Es necesaria la presencia permanente de comisiones de calidad e individuos que trabajen en el tema. La gestión de calidad no es periódica, es un proceso continuo.
- Se sugiere promover una mayor cohesión y coordinación entre las distintas comisiones existentes en las escuelas, de modo que el tema de gestión de calidad sea prioritario siempre.
- Indiscutiblemente, los instrumentos de evaluación están presentes en las escuelas, no obstante, es necesario incrementar la implementación de evaluaciones parciales en diversos ámbitos.
- En definitiva, se tienen que producir estrategias de gestión de calidad, instrumentos de control y seguimiento, y métodos de evaluación de las estrategias que sean realmente aplicables a las carreras y sus características, por ello es importante un buen diagnóstico

previo a la formulación de estos. Se deben planear considerando el contexto y naturaleza de la organización, así como los puntos críticos que requieren atención prioritaria.

- Es fundamental que las instancias universitarias sean capaces de discernir sobre qué procedimientos del funcionamiento tradicional son importantes de mantener, y qué elementos necesitan ser reemplazados. Además, de tener la capacidad de transformar e implantar nuevas tecnologías, metodologías y procedimientos. Es conveniente observar referentes internacionales y procesos exitosos en términos de mejora de la calidad y considerar implementarlos (si es conveniente) incluyendo las modificaciones pertinentes a la realidad en la que se trabaja.
- Por último, las debilidades en las escuelas deben ser objeto de estudio por parte de las universidades públicas, del CONARE, SINAES y demás agencias acreditadoras, para que de esta manera se pueda realizar un abordaje interinstitucional y generar estrategias para tratar la situación presente.

Referencias

Acuña Acuña, J. (2012). Modelo de gestión de calidad académica para la educación superior. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 157-184.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945778>

Acuña, J. (2012). Modelo de gestión de calidad académica para la educación superior. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 157-184.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945778>

Ander-Egg, E. (1991) *Introducción a la Planificación*. Siglo XXI de España Editores, S.A. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>

Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127.

Baena, G. *Metodología de la Investigación*. (2017). Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Barrantes, R. (2016) *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Biblioteca Universidad de Alcalá. (2013). Fuentes de información <http://www.bibliopos.es/documentos/Fuentes-de-informacion.pdf>

Calderón, C. (2009). Definición de los tipos de estudio. En A, Salinas, P. y Cárdenas, M. (eds.), *Métodos de investigación social* (2ed., pp. 57–72). Editorial "Quipus", CIESPAL. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55369.pdf>

Campos, Melvin. (2017). *Métodos de investigación académica*. UCR

Capella, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa, 15(28), 21-59. <https://doi.org/10.18800/educacion.200601.002>

Castillo M. (23-26 de Mayo de 2012) Análisis de las redes académicas y su importancia en las investigaciones. VI Reunión Internacional de Gestión de Investigación y Desarrollo. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Caracas, Venezuela. https://www.researchgate.net/publication/326668686_analisis_de_las_redes_academicas_y_su_importancia_en_las_investigaciones_academic_network_analysis_and_its_importance_in_research

Castillo Pineda, L. (2019) El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo

Castro, L., Quesada, E., Salas, F., Sancho, A., Zamora, E., Cedeño, A., Vetrani, K., Fernández, T., Monge, Y., Contreras, A., Torres, M., Trujillo, A. (2018). Compromiso de las instituciones de educación superior estatal con la excelencia académica y la Calidad. Informe Estado de la Educación 2019, 7. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/7748>

Chehaybar y Kuri, E., (2007). Reflexiones sobre el papel del docente en la calidad educativa. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, (50), 100-106.

Coloma, C. Tafur, R. (2001). La gestión de calidad en educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Comisión de Planificación de la Rectoría de la Universidad Nacional. (2016) Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021. Universidad Nacional,
<https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/7796/PLAN%20DE%20MEDIANO%20PLAZO%202017-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Revista Pensamiento & Gestión (35). pp. 152-181.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Cubillos, M., Rozo, D. (2009) *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Revista de la Universidad de La Salle. (48), 80-99.
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

Del Regno, L. (2012) La importancia del análisis del contexto. Petrotecnia.
<http://www.petrotecnia.com.ar/febrero12/sin/LaImportancia.pdf>

Escobar, M., Mosquera, A. (2013) *El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel*. Colciencias.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21783/2020maxoreste.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

España, C. (2010). El idioma inglés en el currículo universitario: importancia, retos y alcances. Revista Electrónica Educare. 14 (2), 63-69.
<https://www.redalyc.org/pdf/1941/194115606005.pdf>

Estatuto Orgánico Universidad Nacional. Gaceta Extraordinaria N.º 8-2015. 20 De Abril De 2015. <https://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Febres (2009) Para crecer en un valor. *Revista educación en valores*, 1(29),104-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3648634>

Fumero Vargas, P. (2012). Sobre la Autonomía Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales. Universidad de Costa Rica*, 4(138), 93-100. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15328800008>

García P, Manuel., Quispe A, Carlos y Ráez G, Luis. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1),89-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>

García, T. (2003) El Cuestionario Como Instrumento De Investigación/Evaluación. [Archivo PDF] http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

Gómez, B. (2016) Elementos de Estadística descriptiva (Xa ed). EUNED

Gómez, M. (2016) Elementos de Estadística Descriptiva. EUNED

González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *Islas*, 45(138), 125-136. <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Los%20paradigmas%20de%20investigaci%C3%B3n%20en%20las%20ciencias%20sociales.pdf>

Guido Guido, E., Calderón Laguna, M. y Gallardo Allen, E. (2011). Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 11(2), 1-24.
<https://doi.org/10.15517/AIE.V11I2.10197>

Guido, E. y Herrero, L. (2012). Percepción del impacto de la aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Costa Rica: Proyecto ALFA-CINDA-Universidad de Costa Rica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 12(2), 1-38.
<https://doi.org/10.15517/AIE.V12I2.10273>

Guido, E., Calderón, M., Gallardo, E. (Agosto, 2011). Aspectos Priorizados en los Planes de Mejora de las Carreras Acreditadas y Fomento de una Cultura de Evaluación en la Universidad de Costa Rica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 11(2), 1-24.
<https://doi.org/10.15517/aie.v11i2.10197>

Hernández, C. (2011) *Planificación y programación*. EUNED

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. <http://sistemas.unicesar.edu.co/documentossistemas/sampieri.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S, A

Hernández, S. & Olgún, E. (2020) *Planteamiento del problema*. [Diapositiva PowerPoint]. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/turismo/2020/planteamiento-problema.pdf

ISO 9004:2018(es), (s.f), Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:es>

ISO 9001:2015(es) (s.f), Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jiménez, A. (2019). *Guía para la elaboración de Políticas Institucionales*. [Archivo PDF]. https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf

Lopera, J., Ramírez, Carlos., Zuluaga, Marda., & Ortiz, J. (2010). EL MÉTODO ANALÍTICO COMO MÉTODO NATURAL. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>

López Gumucio, R. (2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. *PERSPECTIVAS*, 8(2),67-81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

López, O., Abreu, J., García, Irving y Batte, M (2015) La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*. <http://scielo.sld.cu/pdf/edu/v7n4/edu14415.pdf>

Manene, L (2011). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. <https://n9.cl/zwmsb>

Manterola, C. & Otzen, T. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio (2017) 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Marin-Garcia, J., Bautista-Poveda, Y. & Garcia-Sabater, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 584-618. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>

Marzonetto, G. (Agosto, 2020). Propuesta de modelo de análisis de coordinación institucional en la implementación de políticas sociales. El caso de las políticas de cuidado infantil en argentina. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. 20(35), pp. 18-35.

Mejias, A., Valle, M., y Vega, A. (2013). La calidad de los servicios universitarios: reflexiones a partir del estudio de casos en el contexto latinoamericano. *Industrial Data*, 16(2), 13-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390003>

M^o Duart, J., Prades, A., Haug, G., Escobar, D., Huertas E., del Campo, C. Strah, M. (03 de Febrero de 2022). Asegurar la calidad de la educación en tiempos de incertidumbre. 3a Jornada de Calidad Universitaria. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España.

Mollo, G., Gilli, J., López, M., Colombo, M. (Junio, 2016). La Calidad de la Educación Superior: ¿Qué Perciben los Actores Involucrados? Conclusiones de un Análisis Comparado. *Visión de Futuro*, 20 (1), 1-23. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88

Mora Alfaro, J. y León, G. (2012). Cuarto Informe del Estado de la Educación: Efectos de la acreditación en carreras universitarias seleccionadas en la educación universitaria de Costa Rica. CONARE, <http://hdl.handle.net/20.500.12337/835>

Muñoz-Espinoza, Y., Saltos-Catagua, L. (2022). Procesos de gestión documental y organización de archivos desde las nuevas tendencias tecnológicas: caso Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. *Revista Polo del Conocimiento Edición 71*. 7(6). pp. 2114-2131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042574>

Oreste, M. (2019) *Calidad En La Educación Superior: Reflexiones Para La Elaboración De Un Concepto*. VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA, Bogotá.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21783/2020maxoreste.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ortegón, E. (2008) *Guía sobre diseño y gestión de la Política Pública*. Instituto de Estudios Latinoamericanos. <http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/secgen/2015/pol-oceanica-regional/Doc%2011.Guia%20sobre%20gestion%20y%20diseno%20de%20la%20politica%20publica.pdf>

Peralta, M., Horna, E., Horna, E., Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>

Pérez Guerra, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. 10(1), 9-19.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580335>

Perez, A. (2016). La administración del tiempo: una prioridad en la vida. *Revista de la Universidad de la Salle*. 2016 (69), 193-205

Perozo, L., González, M., Jimenez, C. (2011) Cultura Evaluativa en las Instituciones Universitarias. Valor fundamental para la Calidad Educativa. *Revista Educación en Valores*. 2 (18). p.24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7022300>

Poquioma Woo, M. A., Saldaña Poquioma, K. D. J. D. C., Barrenechea Moreno, H. G., & Prado Lozano, P. (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: una revisión sistemática. *Revista Igobernanza*. 4 (16), pp. 307–333. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>

Rico, R., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. y Tabernero, C. (2011). Procesos De Coordinación En Equipos De Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. 32(1), 59-68.
<https://www.papelesdel psicologo.es/pdf/1919.pdf>

Ricoy-Lorenzo, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. 31 (1), 11-22.

Rodrich, R. (2012) Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación* 11, (212-234).
<https://revistadecomunicacion.com/article/view/2763/2284>

Ronquillo, S., Moreira, C., y Verdesoto, O. (2016). La evaluación docente una propuesta para el cambio en la Facultad de Administración de la universidad ecuatoriana. *Revista Universidad y Sociedad*. 8(2). pp. 125-131. <http://rus.ucf.edu.cu/>

Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (2019) *Educación superior*. IIPPE-UNESCO.

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/siteal_educacion_superior_2019_0525.pdf

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. (2022). ¿Qué es el SINAES? . <https://www.sinaes.ac.cr/sobre-sinaes/historia/>

UNA-GACETA. (2003, abril). Acuerdos Generales del Consejo Académico. <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/8951>

UNA-R-RESO-216-2020 [Universidad Nacional]. Por la cual la Rectoría define acciones para continuar con la ejecución y articulación de iniciativas de calidad, hasta tanto se apruebe el sistema de gestión de la calidad para la excelencia por parte del Consejo Universitario. 24 de Noviembre de 2020.

<https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/13366/UNA-R-RESO-216-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNED (2023) Plan Operativo Anual. <https://www.uned.ac.cr/viplan/cppi/poa>

UNESCO. (2022) La inclusión en la Educación. <https://www.unesco.org/es/education/inclusion>

Uriarte, J. (2005) La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-79. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>

Vásquez, J., Puertas, E., y Carrillo, M. (29-31 de Julio de 2015) El Control De Calidad En Las Universidades: Diseño De Un Prototipo Computacional. “Engineering Education Facing the Grand Challenges, What Are We Doing?” (Santo Domingo, República Dominicana) https://www.researchgate.net/publication/282613560_El_Control_De_Calidad_En_Las_Universidades_Diseño_De_Un_Prototipo_Computacional-_SiMoIn

Vicerrectoría de Docencia (2020) Mejoramiento Continuo mediante Autoevaluación y Acreditación de Carreras. UIECP-UNA. <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/unidades-menu/uihcp-menu/mejoramiento-continuo>

Vicerrectoría de Docencia (2022) Unidad de Éxito Académico. <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/unidades-menu/ueaep>

Anexos

Consentimiento informado

Yo _____, cédula _____ confirmo mi participación el día ___ del mes ___ del año _____ en el proyecto denominado “Políticas de gestión de calidad de la educación superior aplicadas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica y la incidencia en la mejora continua de sus carreras durante el periodo 2018-2022” que tiene como objetivo analizar la incidencia de la implementación de estrategias de gestión de calidad de la educación superior en las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica durante el periodo 2018-2022. Conozco los términos y condiciones de participar en el estudio y previamente se me comunicó que la información será utilizada únicamente para la elaboración y presentación del Trabajo Final de Graduación.

Firma _____

Guía de entrevista hacia las personas encargadas de Gestión de Calidad en las Escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales

Buenos días/tardes, muchas gracias por ser parte de este estudio. La presente entrevista tiene como finalidad conocer las estrategias de gestión de calidad aplicadas en la Escuela mediante las acciones y estrategias ejecutadas.

Los datos proporcionados serán utilizados única y exclusivamente para la tesis titulada “Políticas de gestión de calidad de la educación superior aplicadas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica y la incidencia en la mejora continua de sus

carreras durante el periodo 2018-2022”, trabajo final de Graduación de la estudiante Carolina Gamboa Chaverri.

Preguntas

1. ¿Cuáles acciones de gestión de calidad se implementan en la Escuela?
2. ¿Cómo se ejecutan dichas acciones?
3. ¿Siguen criterios establecidos por SINAES? Si es así, ¿cuáles?
4. ¿De qué manera se organizan para la planeación e implementación de las estrategias de gestión de calidad?
5. ¿Qué logros han obtenido en términos de gestión de calidad?
6. ¿Las estrategias de gestión de calidad han coadyuvado al cumplimiento de objetivos?
7. ¿Qué diferencias han percibido a raíz de la implementación de las estrategias?
8. ¿Han experimentado dificultades a la hora de implementar estrategias de gestión de calidad? Si es así, ¿cuáles son?
9. ¿Qué instrumentos de control y seguimiento aplican?
10. ¿Realizan evaluaciones de resultados en términos de gestión de calidad? Si es así, ¿las podría describir?
11. ¿Qué rol juega la comunidad estudiantil de su Escuela en la gestión de calidad?