



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales

FAREM-Chontales

Doctorado en Educación e Intervención Social

Tesis para optar al grado de

Doctora en Educación e Intervención Social

Título de la tesis

**Componentes del modelo de gestión de la calidad institucional
universitaria: una propuesta para la UNAN-Managua, Nicaragua**

Doctorando: Sonia María Orozco Hernández

Directora de tesis: Dra. Maribel del Socorro Duriez González

Managua, agosto 2021

Los compromisos son grandes, pero todo es posible si asumimos nuestro desempeño con pasión, con ganas, con interés, seguro hacia donde queremos llegar [...]

Rodríguez, R. (2017) Discurso oficial de la Rectora UNAN-Managua.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CARTA AVAL

La suscrita, Doctora Maribel del Socorro Duriez González, tutora de la estudiante doctoral Sonia María Orozco Hernández, del programa de Doctorado en Educación e Intervención Social, hace constar que ha brindado tutoría, seguimiento y acompañamiento al desarrollo de la tesis de investigación titulada: *“Componentes del Modelo de Gestión de la Calidad Institucional Universitaria: Una propuesta para la UNAN-Managua, Nicaragua, 2016.”*

He leído, revisado el documento final y le doy mi aprobación definitiva y mi aval para que proceda con la gestión y presentación ante la defensa del tribunal correspondiente.

Dado en la ciudad de Managua a los veinte días del mes de agosto del 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M Duriez G'.

Dra. Maribel del Socorro Duriez González
Directora de Tesis

DEDICATORIA

A Dios nuestro Señor

A mi mamá Josefa Hernández (q.e.p.d) que siempre me acompañó en mente y corazón en este caminar. A mi papá, Alfonso Orozco Lara, quien con su ejemplo y presencia me motivó a seguir adelante y no retroceder.

A mi esposo, Marcos Antonio Gutiérrez Urbina, quien me motivaba a seguir adelante y se hacía cargo de todo lo del hogar por largas horas, mientras yo me dedicaba a este trabajo.

A mis hijas, Laleska Iletse y Johandra Angélica, quienes son la inspiración de mi vida y el motor que me impulsa a concluir este trabajo, aun cuando mis ánimos decaían con el pasar del tiempo.

AGRADECIMIENTO

“Expresar este agradecimiento más que palabras escritas, es la forma suprema de mis pensamientos sinceros que surge de lo más profundo de mis sentimientos y mi corazón”.

Agradezco a cada una de las personas que formaron parte de este camino que me condujo al aprendizaje significativo, teniendo como centro a las personas que contribuyeron al logro de este resultado, el cual es parte de una meta importante bajo una visión compartida entre mi expectativa personal, familiar, amigos, compañeros de trabajo y la institución en la cual me desempeño laboralmente.

Mi distintivo agradecimiento a mi tutora, Dra. Maribel Duriez González, Doctora en Educación, Presidenta del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), Nicaragua, con mucha experiencia en el tema de la calidad, quien fue mi guía en cada una de las etapas de este proyecto, en el cual compartió sus conocimientos, experiencia académica y profesional; de igual manera, me brindó confianza, seguridad, solidaridad y motivación que me impulsaron siempre a seguir adelante para alcanzar los resultados propuestos. Mi gratitud por el tiempo dedicado de forma incondicional y esmerado. Por ser mi mentora en el tema de la calidad universitaria.

Mi agradecimiento pleno a las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), por brindarme los recursos, herramientas y espacios necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. Asimismo, mi reconocimiento a las autoridades y profesores de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Chontales) quienes a través de su gestión hicieron posible la realización del Programa de Doctorado en Educación e Intervención Social en conjunto con la Universidad Pablo de Olavide y que siempre nos motivaron a seguir adelante.

Mi agradecimiento especial a la maestra Ramona Rodríguez Pérez (cariñosamente Monchita), Rectora de UNAN-Managua y presidenta del Consejo Nacional de Universidades (CNU), por su incondicional apoyo en brindarme los espacios para el desarrollo de la investigación, por darme la oportunidad de concluir este trabajo y con ello el doctorado aún con las limitaciones de tiempo.

Especial agradecimiento a los actores claves de esta investigación, docentes, autoridades y estudiantes de UNAN-Managua por disponerse a brindar información a través de las distintas técnicas implementadas en el desarrollo del estudio, la cual es la base de los resultados y cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Agradezco a la maestra Birmania Zamora Arrechavala por su incondicional apoyo en la revisión de los detalles de mejora de estilo en el documento final de esta investigación, al igual, por ser la dinamizadora motivacional que me llenó siempre de ánimo y esperanza para cumplir con esta meta.

Muchas gracias a todos y todas aquellas personas que se cruzan en mi camino en esta etapa de mi vida, que juntos me acompañaron en este andar y dejar huellas.

RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en indagar los componentes del modelo de gestión de la calidad de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, que conlleve a la mejora continua de sus procesos académicos y administrativos, considerando las particularidades y características de la universidad, a partir del discurso institucional y la opinión de los actores claves.

El enfoque teórico – metodológico de este estudio se ubicó en el paradigma cualitativo o interpretativo, que comprende la interacción del investigador y los sujetos de investigación a fin de analizar la realidad institucional basada en la dinámica de sus procesos sustantivos. El diseño metodológico se centró en el estudio de caso cualitativo, en una perspectiva emergente y flexible en las distintas etapas de la investigación. Se asumió el muestreo teórico. Los métodos cualitativos usados fueron entrevista, discusión grupal y análisis de contenido, usando las técnicas de la entrevista semi-estructurada, entrevista grupal y análisis documental.

Los hallazgos de la investigación plantean desde los informantes, los componentes para el modelo de calidad de la UNAN-Managua: concepto de calidad, elementos, características, agentes facilitadores y áreas sustantivas. Se retoma el enfoque de sistema e invita al trabajo en sinergia para la mejora continua.

Palabras clave: Componentes, modelo de gestión de la calidad, calidad, mejora continua, universidad.

ABSTRACT

This study aims to explore the components of the quality management model of the National Autonomous University of Nicaragua-Managua, for the continuous improvement of its academic and administrative processes, taking into account the particularities and characteristics of the university, based on the institutional discourse and the opinion of key actors.

The theoretical and methodological approach of this study is qualitative or interpretative. At the same time, it contemplates the interaction of the researcher and the research subjects in order to analyze the institutional reality based on the dynamics of its substantive processes. The methodological design focused on the qualitative case study, in an emergent and flexible perspective in the different stages of the research. Theoretical sampling was used. The qualitative methods used were the interview, group discussion and content analysis, using the techniques of semi-structured interview, group interview and documentary analysis.

The findings of the research propose from the informants, the components for the quality model of UNAN-Managua: concept of quality, elements, characteristics, facilitating agents and substantive areas. The system approach is taken up again and invites to work in synergy for continuous improvement.

Key words: Components, quality management model, quality, continuous improvement, university.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes del problema	1
1.2. Contexto de estudio: La UNAN-Managua	4
1.3. Justificación.....	6
1.4. Delimitación del objeto de estudio.....	11
1.5. Objetivos de la investigación.....	13
1.6. Preguntas de investigación	14
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1. La calidad en un sentido general	15
2.1.1. Conceptualización de la calidad.....	15
2.1.2. Los diversos enfoques de calidad	17
2.1.3. El enfoque de calidad total	18
2.2. Modelos de gestión de la calidad	19
2.2.1. Modelo Deming	19
2.2.2. Modelo de sistema de gestión basado en norma ISO 9000 (2015) ...	22
2.2.3. Modelo Malcom Baldrige National Quality Program (MBNQA)	24
2.2.4. European Foundation Quality Management (EFQM)	26
2.2.5. Comparación de los modelos: similitudes y diferencias	33
2.3. Calidad de la educación superior	36
2.4. Gestión de la calidad.....	41
III. METODOLOGÍA.....	44

3.1. Paradigmas de investigación social	44
3.2. El paradigma cualitativo	46
3.3. El diseño metodológico de la investigación.....	50
3.3.1. Enfoque metodológico.....	50
3.3.2. Recolección de la información	51
3.3.3. Procesamiento y análisis de los datos e información	67
3.3.4. Criterios de calidad de la investigación	73
4.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD CONSTRUIDO EN LA UNAN-MANAGUA	76
4.1.2. La perspectiva de la calidad desde los informantes claves.....	80
4.1.3. Síntesis de las diversas miradas: el concepto de calidad propuesto para la UNAN-Managua	91
4.2. El Modelo de Gestión de la Calidad: sus elementos	94
4.2.1. El Modelo de Gestión de la Calidad en un sentido teórico	94
4.2.2. El Modelo de Gestión de la Calidad percibido en la UNAN-Managua	95
4.2.3. Elementos del modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua.	105
4.2.4. Elementos que emergen para el Modelo de Gestión de la Calidad de la UNAN-Managua.....	131
4.3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	132
4.4. El modelo de gestión de la calidad: Áreas o funciones	139
4.4.1. Las áreas o funciones asumidas por la UNAN-Managua desde los documentos institucionales	139
4.4.2. Las funciones de la universidad en la planificación estratégica y operativa	142
4.4.3. Las funciones de la universidad en los procesos de autoevaluación institucional para la mejora	142

4.4.4. La opinión de los informantes respecto a las áreas o funciones	145
4.4.5 Relación de la estructura universitaria con las áreas o funciones	147
4.5. Agentes facilitadores de la gestión de la calidad.....	151
4.5.1. Agentes facilitadores para la gestión de la calidad: Un análisis entre lo que se ha realizado y lo que debería ser en la UNAN-Managua.	152
V. Capítulo final: Propuesta de componentes del modelo de gestión de la calidad de la UNAN-MANAGUA	167
5.1. Concepto de Calidad.....	167
5.2. Elementos del Modelo.....	168
5.3. Características del modelo.....	172
5.4. Agentes Facilitadores.....	174
5.5. Áreas o funciones	176
5.6. Los ejes del modelo: enfoque de sistema y sinergia.....	177
VI. CONCLUSIONES	180
6.1. Desde el tema, la motivación y los objetivos.....	180
6.2 Desde la fundamentación teórica.....	180
6.3 Desde la metodología	182
6.4 Desde los resultados.....	183
VII. REFLEXIÓN FINAL	184
VIII. RECOMENDACIONES	186
IX. BIBLIOGRAFÍA	187
I. ANEXOS.....	199
Anexo1. Matriz de operacionalización.....	204
Anexo 2. Guía de entrevista SEMI-ESTRUCTURADA a equipo de rectorado de UNAN-Managua y académicos con experiencia en el tema.	213
Anexo 3. Guía de entrevista grupal dirigida a los académicos de las distintas instancias de la universidad.	214

Anexo 4. Guía de entrevista grupal dirigida a los representantes estudiantil de las distintas facultades de la universidad.....	215
Anexo 5. Matriz de análisis documental.....	216
Anexo 6. Matriz de análisis nivel I.....	218
Anexo 7. Matriz de análisis nivel II.....	219

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de los modelos de calidad	382
Tabla 2. Concepciones de calidad	37
Tabla 3. Participantes en un grupo de un grupo de discusión.....	58
Tabla 4. Métodos, técnicas e Informantes de la investigación	65
Tabla 5. Relación de la forma de triangulación con la fuente y la técnica... ..	74
Tabla 6. Coincidencias y divergencias entre los informantes	90
Tabla 7. Modelos de gestión de la calidad y sus componentes.....	93
Tabla 8. Elementos que debe de tener un modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua	103
Tabla 9. Características del Modelo de Gestión de la UNAN-Managua.....	136
Tabla 10. Comparación de las funciones sustantivas en el ámbito universitario	1444
Tabla 11. Áreas o funciones a considerar en el modelo de gestión de la calidad.	1467
Tabla 12. Componentes del modelo de gestión de la calidad: elementos, características y agentes facilitadores propuesto para la UNAN-Managua.	16679
Tabla 13. Componentes para el modelo de gestión de la UNAN-Managua... ..	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Deming	22
Figura 2. Los elementos del moselo EFQM (tomado de Irurita, J.2012).....	26
Figura 3. Esquema lógico de REDER	31
Figura 4. Modelo de Tesh.....	69
Figura 5. Elementos del modelo de gestión de la UNAN-Managua.....	168
Error! Marcador no definido.	
Figura 6. Características del modelo de gestión de la UNAN-Managua.....	173
Figura 7. Agentes facilitadores del modelo de gestión de la calidad	175
Figura 8. Areas y funciones del modelo de gestión de la calidad.....	178.

Lista de Acrónimos

SIGLA	NOMBRE
ACAAI	Agencia Centroamericana de Acreditación de programas de Arquitectura e Ingeniería
ACESAR	Agencia Centroamericana de Acreditación en Sector Agroalimentario y Recursos Naturales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCA	Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior
CEI	Comisión de Evaluación Institucional
CEDOC	Centros de Documentación
CNEA	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación
CSUCA	Consejo Superior de Universidades de Centroamérica
DPE (conocida como DPEI)	Dirección de Planificación y Evaluación
DGCI	Dirección de Gestión de la Calidad Institucional
EFQM	European Foundation Quality Management
FODA	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INTECNA	Instituto Tecnológico Nacional
IP	Planta Telefónica
ISO	Organización Internacional de Normalización (por su siglas en inglés)
JAN	Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba
MBNQA	Baldring National Quality Program
MIEG	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
MINED	Ministerio de Educación
PEI	Plan Estratégico Institucional
PHVA	Planifica-Hacer-Verificar-Actuar

SIGLA	NOMBRE
PMAET	Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria
POLISAL	Instituto Politécnico de la Salud
REDER	Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión
RIACES	Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior
RURD	Recinto Universitario Rubén Darío
SGC	Sistema de la Gestión de la Calidad
SICEVAES	Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
SIGI	Sistema Integrado de Gestión Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
SHACES	Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior
SICAR-CSUCA	Sistema de Carreras Regionales
SIRCIP	Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Posgrado
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
TQM	Modelo de Gestión de la Calidad Total
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina y el Caribe
UNAN-León	Universidad Nacional Autónoma, León
UNAN-Managua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

INTRODUCCIÓN

Este documento es la Tesis Doctoral que trata sobre los *Componentes del modelo de gestión de la calidad institucional universitaria: una propuesta para la UNAN-Managua, Nicaragua*. El mismo, está estructurado en siete capítulos los que comprenden: introducción, fundamentación teórica de la investigación, metodología, análisis de resultados, conclusiones, reflexión final y recomendaciones.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La calidad en las instituciones de educación superior en los últimos años se ha convertido en un desafío de gran relevancia, debido a los cambios socio-culturales, políticos y económicos que han surgido en el entorno, lo que conlleva a mayores exigencias en el actuar de las universidades frente a las demandas de la sociedad como principales usuarios de los servicios. Estas condicionantes han incidido para que las universidades se preocupen y ocupen de la calidad del quehacer universitario en correspondencia con las exigencias de la sociedad en su entorno.

De acuerdo con lo anterior, las universidades han tenido que analizar, reflexionar y estudiar sobre el rol que vienen asumiendo ante las exigencias del contexto y la necesidad del cambio, mediante su participación en los espacios donde se debate el tema de la calidad educativa y en los sistemas de aseguramiento de la calidad que se impulsan, tanto a nivel nacional como internacional.

Estos espacios de aseguramiento de la calidad han contribuido a impulsar distintas iniciativas de mejoramiento y cambio en las universidades, es así que a finales de las décadas de los 90 y 2000, en los países de Centroamérica, se han creado, mediante leyes, los organismos, agencias o sistemas nacionales oficiales para asegurar la calidad de la educación. Así, en El Salvador, el Ministerio de Educación crea la Comisión de Acreditación de la Calidad de

Educación Superior (1995), en Costa Rica, el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) (1999), en Panamá, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (2006) y en Nicaragua, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) (2006). En el 2010, en Honduras se crea el Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SHACES).

En el ámbito regional, el Consejo Superior de Universidades de Centroamérica (CSUCA) constituido por 24 universidades públicas, ha creado cuatro agencias regionales: el Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) (2003), Agencia Centroamericana de Acreditación en Sector Agroalimentario y Recursos Naturales (ACESAR) (2006), Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrado (ACAP) (2006); y Agencia Centroamericana de Acreditación de Arquitectura e Ingeniería (ACAAI) (2006) las que trabajan respectivamente en la promoción y aseguramiento de la calidad de las propias agencias, programas de del sector agroalimentario, posgrados, arquitectura e ingeniería.

En el 2003, se creó la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES), la cual integra a organismos y agencias nacionales y regionales de aseguramiento de calidad e instituciones rectoras de la educación superior de Iberoamérica.

En Nicaragua, la Ley General de Educación (Ley No.582), establece que:

“La calidad de la educación apunta a la construcción y desarrollo de aprendizaje relevantes, que posibiliten a los estudiantes enfrentarse con éxitos ante los desafíos de la vida y que cada uno llegue a ser un sujeto actor positivo para la comunidad y el país”. (Artículo 9)

Por su parte, la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley No. 89), en el artículo 6, declara que los fines y objetivos de las instituciones de educación superior nicaragüense son:

a) Contribuir a la formación científica, técnica, cultural y patriótica de los

estudiantes.

- b) Impulsar la superación científica, técnica, cultural y pedagógica del personal docente y la capacitación del personal administrativo.
- c) Vincular la formación de los estudiantes al proceso productivo y a las necesidades objetivas del desarrollo económico, en función de los intereses populares.
- d) Fomentar y desarrollar la investigación científica para contribuir a la transformación de la sociedad y mejoramiento y adaptación de nuevas tecnologías.
- e) Propiciar la capacidad crítica y autocrítica, cultivando en el estudiante la disciplina, la creatividad, el espíritu de cooperación y la eficiencia, dotándolo de sólidos principios morales, cívicos y humanísticos.
- f) Organizar la Proyección Social, la Difusión Cultural y la Extensión Universitaria en beneficio del pueblo.
- g) Difundir el legado de las figuras patrióticas, culturales y científicas, de los héroes y mártires y de los forjadores de la Nación.

Por consiguiente, asumo que se tiene calidad en la educación superior, en la medida que las instituciones logren el efectivo cumplimiento de su misión y propósitos por los cuales fueron creados.

La Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, Ley 704, define que en la educación superior se desarrollarán procesos de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora en las instituciones de educación superior públicas como privadas. De igual manera, en esta ley se orienta que cada universidad debe de establecer su sistema interno de aseguramiento o gestión de la calidad considerando su propia estructura y funcionamiento. De aquí surgió la idea de esta investigación con el fin de efectuar un análisis de los componentes que debe tener el modelo de gestión de la calidad, que responda a las características y funcionamiento de la UNAN-Managua.

1.2. CONTEXTO DE ESTUDIO: LA UNAN-MANAGUA

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) es una institución de educación superior al servicio de la sociedad nicaragüense, con autonomía académica, financiera, orgánica y administrativa, facultades que le atribuye la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley No. 89), específicamente en su artículo 125, el cual dice textualmente “se establece como principio que las Universidades y Centros de Educación Técnica Superior gozan de “autonomía académica, financiera, orgánica y administrativa”, actualmente la universidad tiene presencia en diferentes regiones del país. En Managua, se encuentran los Recintos Universitarios “Rubén Darío”, “Ricardo Morales Avilés” y “Carlos Fonseca Amador”. Asimismo, se encuentra posicionada en cuatro departamentos a través de las siguientes Facultades Regionales:

- Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí)
- Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo (FAREM- Carazo)
- Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales (FAREM-Chontales)
- Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM–Matagalpa)

En la UNAN-Managua, la oferta académica efectiva¹ es de 91 carreras. La oferta académica total² es de 177 carreras con nivel de licenciatura. La definición de la oferta está en dependencia de las necesidades educativas de la zona de influencia. (UNAN-Managua, 2017b p.27).

El área de posgrado de la UNAN-Managua se ha venido desarrollando en concordancia con las demandas sociales y las necesidades presentadas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, ofreciendo durante el primer trimestre del 2016. un total de 87 programas de especialidad, maestrías y doctorado.

1 Oferta Académica Efectiva: incluye todas las carreras que se ofrecen en la Universidad, sin tomar en cuenta que se ofrecen en más de una Facultad.

2 Oferta Académica Total: incluye el número total de veces que se repiten las carreras en las Facultades.

La UNAN-Managua cuenta con una matrícula general de 37,522 estudiantes. De estos, 23,715 (61%) corresponden al sexo femenino. El 31,929 (85%) de la población estudiantil pertenece al nivel de grado, seguido de los estudiantes matriculados en programas especiales 2,964 (8%) y en programas de posgrados corresponde a 2,629 (7%) (UNAN-Managua, 2017b p.4).

La Universidad cuenta con los siguientes institutos y centros de investigación:

- Centro para la Investigación en Recursos Acuáticos (CIRA/UNAN-Managua)
- Centro de Investigaciones Geocientíficas (IGG-CIGEO/UNAN-Managua)
- Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud (CIES/UNAN-Managua)
- Instituto Nicaragüense de Investigaciones Económicas y Sociales (INIES)
- Estación Experimental para el Estudio del Trópico Seco (Estelí)

También, la universidad tiene declarada su misión, visión, objetivos, principios por las cuales se rigen los procesos de docencia, investigación, proyección y extensión social, internacionalización y gestión. El quehacer institucional esta direccionado a través de la planificación estratégica y operativa, el seguimiento y la evaluación (UNAN-Managua, 2014a).

La UNAN-Managua ha venido desarrollando procesos de mejora continua a través de la autoevaluación institucional, la visita de verificación externa y la implementación del plan de mejora, según el mandato de la Ley 704 (UNAN-Managua, 2017b).

1.3. JUSTIFICACIÓN

La calidad de la educación superior, es un tema que ha revestido gran importancia en las dos últimas décadas en Latinoamérica, Centroamérica y especialmente en Nicaragua, porque ha permitido valorar los cambios que han impulsado las universidades en correspondencia con su misión y quehacer universitario. De igual manera, analizar la pertinencia de la formación, la gestión en función de su rol social, manejo adecuado de los recursos y la implementación de estrategias enfocadas a la mejora continua de los procesos institucionales y el fomento de la cultura de la calidad.

Según Duriez (2005) “la evaluación se introduce en Nicaragua en los años 96-97 a partir de iniciativas de autoevaluación en universidades públicas y acciones de capacitación promovidas por el CSUCA y el naciente SICEVAES” (p.3). Por consiguiente, a fin de brindar una enseñanza de calidad y prestar un mejor servicio a la población estudiantil, las instituciones de educación superior se han comprometido con la búsqueda de la calidad mediante la participación en los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior, promovidos en 1998 por el Consejo Universitario Centroamericano (CSUCA), a través del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), así como la autoevaluación y evaluación externa en los programas de posgrado promovidas por el antiguo Sistema de Carreras Regionales (SICAR-CSUCA) hoy denominado Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP), (2014). Bajo este sistema las primeras universidades de Nicaragua en desarrollar procesos de autoevaluación fueron la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y la Universidad Nacional Autónoma, León (UNAN-León).

Desde el 2002, según Duriez (2005) “treinta y dos instituciones de las treinta y tres existentes” en Nicaragua, realizaron procesos de autoevaluación institucional en el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET). Las universidades tanto públicas y privadas desarrollaron los procesos de autoevaluación con el financiamiento del Banco

Interamericano de Desarrollo (BID). Este proyecto se enfocó en el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones de educación superior convirtiéndose en una experiencia más de autoevaluación institucional en el país.

En el 2006, se crea el CNEA mediante la Ley General de Educación (Ley No. 582), la cual señala que es:

... el único órgano competente del Estado de acreditar a las Instituciones Educativas de Educación Superior tanto públicas como privadas, así como evaluar el resultado de los procesos educativos desarrollados por el MECD y el INATEC, INTECNA. Este Consejo constará con su propia Ley Orgánica. (Artículo 116)

Lo anterior se fortaleció en el 2011, con el establecimiento de la Ley No. 704, Ley creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, la cual indica que:

Las instituciones de educación superior, (...) desarrollarán procesos de autoevaluación institucional, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades teniendo como referencia, su proyecto institucional y los criterios e indicadores construidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (Artículo 11).

Basado en lo que establece la Ley No. 704 y en uso de sus facultades, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), en el año 2013, convocó a las 55 universidades del país a desarrollar su primera autoevaluación institucional, en un periodo de dos años.

Es así que, las 55 universidades del país inscribieron su proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora y presentaron ante el CNEA el proyecto de autoevaluación. En el período 2014-2015, las universidades entregaron su informe final de autoevaluación con fines de mejora, y se ejecutó el proceso de verificación con pares externos para cada institución. Para concluir

el primer ciclo de autoevaluación institucional, las casas de estudios superiores entregaron su plan de mejora y duraron un plazo de tres años para ejecutarlo e iniciar los siguientes procesos de aseguramiento de la calidad.

Las experiencias desarrolladas por las universidades nicaragüenses en el marco de la ley 704, las han impulsado a continuar fortaleciendo los procesos y estructuras para el mejoramiento de la calidad de la educación, constituyéndose este en un eje relevante de impacto social, político y económico en la organización y funcionamiento universitario. En este sentido, las universidades han creado dentro de su estructura organizativa unidades, oficinas, direcciones que se encargan de los procesos evaluativos y de mejora continua.

Como producto de lo anterior, las universidades han definido diversas estructuras organizativas para el proceso de mejora continua, en la búsqueda del cumplimiento de lo que establece la Ley 704, la cual señala:

Cada institución universitaria establecerá dentro de su organización un sistema de aseguramiento de la calidad, mediante el cual gestionarán los procesos encaminados a asegurar la mejora continua de la calidad. Su forma de organización y funcionamiento será determinada por la propia institución en el ejercicio de su autonomía. (capítulo I, artículo 9)

En este contexto, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), comprometida con la calidad, en el 2011 aprobó la creación de la Dirección de Planificación y Evaluación, como instancia técnica que:

...promueve el desempeño institucional de calidad, a través de los procesos de planificación, evaluación y sistematización de la información, contribuye al fomento de la cultura de evaluación, la gestión permanente de la calidad y crear condiciones para la acreditación nacional y regional de los programas y procesos académicos que realiza la Universidad (UNAN-Managua, 2011, p. 6).

La UNAN-Managua ha desarrollado dos procesos de autoevaluación institucional con fines de mejora, uno en el 2002 en el marco del proyecto de

Educación Terciaria y el otro, en el 2013, en el contexto de la ley 704. Estos procesos han permitido que la institución avance significativamente en la creación de una cultura de evaluación y mejora continua.

No obstante, las lecciones aprendidas nos muestran que hay un camino para superar las dificultades encontradas, tal como se señala en el siguiente informe:

[...] la poca disponibilidad de la información en tiempo y forma, falta de sistematización de los procesos académicos que realizan las unidades académicas y administrativas, acceso oportuno a la información, débil mecanismo de comunicación, así como el procesamiento de la información que se genera para la toma de decisiones”. De igual manera, en la Universidad se carece del modelo de gestión de la calidad que guie los procesos de mejora continua (UNAN-Managua, 2014 b).

De lo anterior, se desprende la necesidad de que la UNAN-Managua cuente con un modelo de gestión interna de la calidad, a partir, de su dinámica funcional, que facilite el cumplimiento de los procesos institucionales, las obligaciones de ley y su mejora continua.

El interés se basa en la necesidad institucional de mejorar la calidad de los procesos académicos y administrativos, que en los últimos años han producido cambios esenciales en la vida universitaria. Por otra parte, mi implicancia personal desde el 2002 en los procesos de autoevaluación institucional, en una universidad miembro del CNU y en el 2013, en el liderazgo del proceso de autoevaluación institucional en UNAN- Managua, me llevaron a plantear mi indagación sobre la gestión de la calidad en la universidad, específicamente sobre un posible modelo y sus componentes esenciales.

Los beneficios de esta investigación para la UNAN-Managua serán:

- Disponer del primer estudio del nivel de doctorado que servirá de base a la construcción del modelo de gestión de la calidad institucional.

- Referente teórico y metodológico para próximas investigaciones de maestría y doctorado en el ámbito de la gestión de la calidad universitaria en el contexto de país.
- Contribuir al fortalecimiento de la gestión universitaria, específicamente al tema de la gestión de la calidad.
- Aportar a que la gestión de la calidad se desarrolle como línea de investigación educativa de la universidad.

1.4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El problema de investigación se centra en la línea de investigación “Evaluación de los componentes de educación” definida en el programa de doctorado, específicamente, en el ámbito de calidad y evaluación universitaria, pero vista desde la perspectiva planteada por Prieto y Domínguez (2014), quienes mencionan:

“La evaluación considerada como proceso de valoración y de investigación autoevaluativa contrastada del diseño y del modelo de intervención que es la pieza clave para el cambio, porque detecta necesidades de mejora de los programas, de la organización y de las necesidades de formación de los formadores, que deben ser la base de los planes de formación”.

De igual manera, el problema nos sitúa en un cambio paradigmático respecto al entender la evaluación de la calidad. Así, según De Miguel (2004) citado por Bauzá (2012):

[...] no es lo mismo evaluar un programa en función de unas normas de calidad establecidas externamente como garantía de la calidad que estimar la adecuación de los procesos y los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos internamente como paso previo a la elaboración de planes de mejora. (p.15)

Según el mismo autor, lo anterior, “sitúa a las instituciones de educación superior a un continuum dilema como son: (...) propósitos versus estándares; procesos versus resultados; énfasis en la autoevaluación versus énfasis en la evaluación externa y planes de mejora versus rendición de cuentas”. (p.15)

De acuerdo con el contexto actual, la UNAN-Managua está viviendo este dilema porque se tiene que demostrar a través del cumplimiento de los indicadores, su desempeño institucional tomando como referencia los propósitos, misión, visión y los resultados alcanzados, mediante la ley 704 y Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, Ley 550.

Por un lado, la Ley 704 exige a las universidades del país rendir informes de avance de la implementación del plan de mejora y de realizar procesos de aseguramiento de la calidad. Por otro lado, la Ley No.550 establece que las instituciones de educación superior deberán informar trimestralmente la ejecución física y financiera de su presupuesto. Ambas leyes son de obligatorio cumplimiento y están relacionadas con la rendición de cuentas.

La UNAN-Managua, en particular, está obligada a cumplir con todos estos requerimientos de ley y al ser una universidad pública tiene que presentar el informe denominado “Rendición Social de Cuentas”, que incluye la gestión de los procesos académicos y administrativos realizados anualmente.

Considerando lo anterior, el objeto de estudio de esta investigación se delimitará al modelo de gestión de la calidad de la universidad. Este planteamiento me llevó a concretar esta investigación doctoral que consistió en la indagación de los posibles componentes del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, en el contexto en el cual la universidad finalizó su proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora en el 2015 y se ha planteado la consolidación de su sistema de gestión de calidad, en el marco de la ley 704.

Por lo anterior, el problema de investigación de este estudio responde a la siguiente pregunta central: ¿Cuáles serían los componentes del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, que garanticen la mejora continua de sus procesos académicos y administrativos?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Indagar los componentes para el modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua, que garantice la mejora continua de sus procesos académicos y administrativos, con participación de los actores claves.

Objetivos específicos

- a) Conocer el concepto de calidad que se ha construido en la UNAN-Managua desde el discurso institucional y sus actores claves que conlleve a la definición de una propuesta.
- b) Describir los elementos y características de la gestión de calidad, que desde el discurso institucional y sus actores claves se plantean para la UNAN-Managua.
- c) Distinguir las áreas o funciones a considerar en el modelo de gestión de la calidad con base en los distintos procesos institucionales que se desarrollan en la UNAN-Managua.
- d) Identificar los agentes facilitadores que deben particularizar el modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua con base en el discurso institucional y sus actores claves.
- e) A partir, de los hallazgos integrar propuesta de componentes del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua.

1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a) ¿Cuál es el concepto de calidad en UNAN-Managua desde el discurso institucional y sus actores clave?
- b) ¿Cuáles son los elementos que sustentarán el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua con base en el discurso institucional y sus actores clave?
- c) ¿Cuáles son las características que sustentarán el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua con base en el discurso institucional y sus actores clave?
- d) ¿Cuáles son las áreas o funciones que se considerarán en el modelo de gestión de la calidad con base en los distintos procesos institucionales que se desarrollan en la UNAN-Managua?
- e) ¿Cuáles son los agentes facilitadores a considerar dentro de los componentes del modelo de la gestión de la calidad?
- f) ¿Cuáles son los componentes que desde los hallazgos constituyen una propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, desde sus actores clave?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. LA CALIDAD EN UN SENTIDO GENERAL

En este acápite se presentan los diversos conceptos, enfoques y modelos de calidad desde la perspectiva general y en el contexto de sus orígenes empresariales.

2.1.1. Conceptualización de la calidad

Las primeras preguntas que surgen cuando se habla de la gestión de la calidad son: ¿Qué es calidad?, ¿Cómo percibimos la calidad?, ¿De dónde surge y cómo ha venido evolucionando? Desde el análisis etimológico, la palabra calidad, procede del vocablo *qualitas-atis*, que significa: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, de igual manera se define como la “superioridad o excelencia”, Diccionario de la Real Academia Española (2020). Esta definición amplia, permite ubicar la calidad en diferentes contextos organizacionales, tanto en el ámbito empresarial, social o educativo.

El concepto de calidad ha sido abordado desde la visión administrativa y empresarial por diversos autores como Deming, Juran, Crosby, Serna y Feigenbaum, entre otros.

Deming (1989) plantea que: “La calidad comienza con la idea, la cual es establecida por la dirección ...y que se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro...(pp.3-4).” Bauzá (2012), citando al mismo Deming, explica que la calidad es el grado predecible de uniformidad a bajo costo y su adecuación al objetivo, su acento lo sitúa en mejorar los procesos y reducir la variación en la producción.

Por su parte, Juran (1990) define la calidad como la adecuación al uso (p.14). Plantea este autor que la adecuación al uso, aunque parezca corto, implica dos direcciones diferentes: las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias.

En una forma diferente, Crosby (1998) plantea que: “La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad —todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez. (p.9). En su mismo escrito, señala que "asegurar la calidad" significa: "Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer"... "Gente" incluye tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización (p.11)

Por su parte, Feigenbaum (1994) indica que:

La calidad es, en esencia, un estilo de dirección. Y el impacto a todo lo ancho de la organización del control total de la calidad involucra la implementación gerencial y técnica de las actividades de calidad orientadas al cliente, como una responsabilidad... de primera línea... lo cual conlleva la plena satisfacción del cliente (p.901).

Como se puede observar en las definiciones de estos autores, cada uno se ubica en diferentes concepciones, así unos se ubican en una visión instrumental u operativa y otros, la conciben como un proceso que da salida a un producto, el cual debe de cumplir con las expectativas de los usuarios. Destaca la visión en la cual las personas son el centro o el aspecto fundamental para garantizar la calidad.

De acuerdo con los conceptos de calidad anteriores, se evidencia que las personas son parte fundamental de las empresas, las organizaciones e instituciones de educación superior y la sociedad en general. Las personas exigen calidad y son estas las que la deben de garantizar, lo cual parece un juego de palabras, pero resulta que el eje central de la misma calidad son las personas quienes juegan los roles de: clientes, usuarias, consumidoras, dirigen procesos, aseguran servicios y productos, entre otros. Las personas son las que garantizan la calidad y que las tareas o acciones estén bien hechas, como señala Eugenio D'lors: "... [la calidad] es algo tan complejo y a la vez tan sencillo, como hacer bien lo que tenemos que hacer" (D'lors, E. citado por Pérez, 1993: 150).

Por consiguiente, considero que la calidad va más allá de la estructura física, de los recursos materiales, equipos y disponibilidad financiera de la institución, ya que lo más importante es la calidad humana, enfocada en los principios y valores de las personas, su comportamiento, así como el trato humano a todos los niveles, se trata de hacer las cosas bien, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, a través de los servicios o productos que se disponen para el usuario final.

2.1.2. Los diversos enfoques de calidad

A partir de los diversos conceptos de la calidad se pueden agrupar, según su énfasis. Así, se destacan los cinco fundamentos o enfoques de la calidad que plantea Garvin (1987) citados y adaptados por Benavides y Quintana (2003), los cuales se detallan a continuación:

- **Calidad basada en la fabricación**

En esta concepción, la calidad se basa en la perspectiva interna de la calidad. El fundamento de la calidad se fundamenta en el diseño o componentes del producto. Si el producto cumple con esta condición tiene calidad y viceversa. Su énfasis es la eficiencia.

- **Calidad basada en el usuario o cliente**

En esta concepción la calidad se basa en la perspectiva externa de la calidad, orientada al mercado. La base de la calidad está dada por la opinión o percepción del consumidor o usuario del producto.

- **Calidad basada en el producto o servicio**

Se basa en la calidad del producto o servicio que se ofrece. Si el producto va mejorando sus atributos, cualidades o especificidades así mejorará su calidad.

- **Calidad basada en el valor**

Se establece el binomio precio-calidad el cual es indisoluble. La calidad de cualquier servicio está determinada por su precio.

- **Calidad basada en una concepción trascendente.**

En esta concepción se basan los premios a la calidad, subyace la búsqueda de la excelencia por parte de la organización. Los recursos se orientan al logro de la calidad. Es un enfoque global que pretende alcanzar de forma simultánea la eficiencia y la eficacia.

De acuerdo con lo anterior, la agrupación de los conceptos de calidad en diferentes enfoques indica la complejidad de los mismos para su análisis e interpretación, algunos hacen énfasis en la calidad de los procesos para llegar a un producto, otros en las características o atributos del producto mismo, pero en todos es coincidente un eje fundamental referido a la satisfacción del cliente.

2.1.3. El enfoque de calidad total

El concepto de calidad ha venido cambiando en el transcurso del tiempo, desde una concepción de inspección, control, aseguramiento hasta llegar a la gestión de la calidad, de tal manera que en la actualidad se ha establecido el concepto de calidad total, el cual se atribuye a W. Edward Deming y Armand Feigenbaum.

Feigenbaum (1994) plantea que: La calidad total es el resultado de una implementación de largo plazo, orientada hacia un mejoramiento continuo, basado... en una sistemática metodología de la calidad total que se aplique sin tregua. p.902

Según lo anterior, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad...porque ha implantado la dirección de la calidad. (Tarí, 2000, p. 22).

Resumiendo, la calidad total significa:

...Optimizar la creación de valor para todos los grupos de interés, donde se amplía la calidad a realizar para responder a la calidad demandada tanto por los clientes como por la sociedad y por otros agentes internos a la organización La calidad total persigue no sólo la satisfacción plena de

los clientes ...sino la satisfacción social plena de todas las partes interesadas. (Camisón, Cruz y González, 2006, pp. 196-197)

2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Considero que el planteamiento que se hace desde la calidad total viene a integrar los diferentes enfoques en que se agruparon los conceptos de calidad, porque hace énfasis en la búsqueda de la excelencia, concebida como una oportunidad para la mejora continua, se fundamenta en la calidad de los procesos y productos a lo interno, y satisface la demanda del entorno y las expectativas del usuario del producto o servicio.

Por ello reflexiono que en nuestra investigación se asume el concepto de la calidad total como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (Tarí, 2000) y centrado en dos dimensiones: la dimensión interna como la dimensión externa, persiguiendo la creación de valor para todos los grupos de interés clave de la organización. (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 217).

Lo anterior, se puede complementar con los siguientes elementos: el contexto socioeconómico y político donde se inserta la organización, su rol, la demanda social ligada a la pertinencia, la integración sistémica de todas las funciones o procesos que realiza, todos enfocados a su misión y visión.

A continuación, se expresa un breve resumen de algunos modelos de gestión de la calidad: Deming, International Standardization Organization (ISO), Baldring National Quality Program (MBNQA), Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (MIEG), European Foundation Quality Management (EFQM).

2.2.1. Modelo Deming

Este modelo fue propuesto por William Edwards Deming, en los años 50, luego de su experiencia en Japón. Su punto de partida fueron las técnicas del Control Estadístico de los Procesos industriales, las que adoptó hacia las operaciones que se desarrollaban en el ámbito de la administración de la empresa, demostrando que era tan efectivo como en el ámbito industrial (Coello, s/f).

Se destacan dos aportaciones de Deming a la calidad: los catorce puntos que se deben contemplar para la dirección de la empresa, y el ciclo de la calidad.

Primer aporte: Los catorce puntos para la dirección de la empresa

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adaptar la empresa a la nueva economía en que vivimos
3. Evitar la inspección masiva de productos
4. Comprar por calidad, no por precio, y estrechar lazos con los proveedores
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa
6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo
7. Adaptar e implantar el liderazgo
8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y en lo mejor de sí mismas
9. Romper las barreras entre departamentos
10. Eliminar eslóganes y consignas para los operarios, sustituyéndolo por acciones de mejora
11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosas de su trabajo
13. Estimular a la gente para su mejora personal
14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PHVA

Segundo aporte: El ciclo de la calidad Planificar, Hacer, Verificar y Actuar

El ciclo está constituido por cuatro etapas:

Planificar (P). En esta etapa se identifican los problemas y se define una ruta de actuación (directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar), incluyendo la asignación de recursos (Plan). Estas actividades le corresponden a la alta dirección.

1. **Hacer (H).** Es la puesta en práctica (do) de las directrices que, emanadas de la alta dirección, se implementan las actividades encaminadas a la obtención de los productos o los servicios. Se deben tener en cuenta todos los requisitos de los clientes (internos y externos). De ello dependerá el grado de satisfacción.
2. **Verificar (V).** A lo largo del proceso y al obtener los productos o servicios, se deberá evaluar su eficacia y eficiencia por medio del seguimiento y un control de cada etapa, con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se comprueba (Check) objetivamente y con evidencias los resultados obtenidos mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.
3. **Actuar (A).** En función de los resultados de la etapa anterior, y una vez analizados por la dirección, se definirán nuevas rutas de actuación (Act): acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. Se pretende estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente.

Figura 1. Ciclo Deming



La dirección de la organización al realizar el análisis global del ciclo completo, volverá a planificar una serie de objetivos aplicables a la siguiente iteración.

Lo importante de este modelo es que es adaptable a cada organización la cual realiza una autoevaluación para comprender su situación actual, establecer sus propios objetivos y mejorar ella misma a lo largo de su visión.

2.2.2. Modelo de sistema de gestión basado en norma ISO 9000 (2015)

La Organización Internacional de Normalización, conocida por sus siglas en inglés como ISO, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que fue creada en 1946 en Ginebra, Suiza. En 1979 se publicaron las normas británicas BS-5750 sobre sistemas de calidad, las cuales fueron las bases para la creación de la normatividad ISO 9000.

Las normas ISO 9000, fueron escritas con el objetivo de incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades, las expectativas de sus clientes, sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios. De esta forma, las normas se aplican a la organización y no a los productos de ésta. Su implementación

asegura a los usuarios o clientes que el producto o servicio cumple con altos estándares de calidad.

Las normas ISO han sido aplicadas por las empresas debido a las demandas internas y externas en relación con la calidad de productos y servicios que ofrecen.

Los siete principios de la gestión de la calidad basada en las normas ISO 9000, 2015 son:

1. Enfoque al cliente: El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
2. Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
3. Compromiso de las personas: Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
4. Enfoque a procesos: Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
5. Mejora: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
7. Gestión de las relaciones: Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Para que una organización implemente un Sistema de Gestión de la Calidad, la Norma ISO **9000 (2015)** plantea el desarrollo de los siguientes elementos:

- **Planificación:** considera todas las actividades de la calidad de la organización y las expresa en un plan institucional.
- **Implementación:** una vez aprobado el plan se ejecutan las actividades programadas.
- **Seguimiento y evaluación:** la organización de manera regular realiza el proceso sistemático de valoración del cumplimiento de las actividades del plan. Efectúa la evaluación considerando los indicadores previstos en el plan para identificar riesgos y determinar el cumplimiento de los requisitos.
- **Mejora:** se toman acciones basadas en el análisis de la evidencia recopilada. El conocimiento adquirido podría conducir a la innovación, llevando el desempeño del SGC a niveles más altos.

2.2.3. Modelo Malcom Baldrige National Quality Program (MBNQA)

El Modelo Malcom Baldrige o Modelo de Excelencia se crea en Estados Unidos en 1987 como un premio nacional de la calidad, con la misión de sensibilizar a las industrias en la utilización de la gestión de la calidad total como método competitivo de gestión empresarial y como medio de reconocimiento formal y público de aquellas instituciones que lo implantan con éxito.

El modelo establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. De igual manera dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base para construir las estrategias claves de la organización. (Irurita y Villanueva, 2012. p.72)

El modelo de excelencia constituye una base para realizar autoevaluaciones institucionales y proporcionar retroalimentación a sus usuarios, así como servir

de herramienta para gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El modelo comprende siete criterios:

1. **Liderazgo:** está referido a la medida en que la alta dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. **Planificación Estratégica:** Se refiere a la forma en que la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
3. **Enfoque al Cliente:** Representa como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. **Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
5. **Enfoque al Recurso Humano:** Examina la forma en que la organización permite a su talento humano desarrollar su potencial y cómo está alineado con los objetivos de la organización.
6. **Gestión de Procesos:** Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. La forma en que son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos,

proveedor y rendimiento operacional. La categoría, también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

2.2.4. European Foundation Quality Management (EFQM)

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, creada en 1988, editó en 1992 las directrices que contribuirían a mejorar las organizaciones. Es un modelo de calidad que basa su enfoque en agentes facilitadores y resultados. Es un marco de trabajo no-prescriptivo, constituido por nueve criterios que facilita a las organizaciones a orientarse en el camino de la excelencia.

El Modelo EFQM fue creado con la misión de “apoyar a las empresas para convertir la calidad en un elemento de ventaja competitiva. Asimismo, estimular y ayudar a los estamentos de Europa Occidental a participar en actividades para mejorar y promover la calidad” (p.106).

De acuerdo con lo anterior, el Modelo EFQM se basa en la autoevaluación, misma que permite examinar de forma general las actividades y resultados de la organización o un área en particular, para conocer los puntos fuertes, los puntos débiles, las zonas de mejora con el fin de establecer planes para la mejora continua, por tanto, el modelo sirve como un esquema de gestión.

Figura 2. Los elementos del modelo EFQM (tomado de Irurita, J. 2012)



El esquema anterior representa al Modelo EFQM de Excelencia, el cual se basa en nueve criterios, agrupados en dos grandes componentes: los Agentes Facilitadores y Resultados, que funcionan de manera cíclica. Por un lado, los agentes facilitadores posibilitan los resultados, y éstos a su vez brindan información para mejorar a los agentes facilitadores. Por su parte, el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los agentes facilitadores y los resultados.

A continuación, se presenta un resumen de los criterios que componen el Modelo EFQM de Excelencia:

Agentes Facilitadores

- **Liderazgo**

Los directivos han de asumir su liderazgo definiendo las líneas directrices para la consecución de los objetivos empresariales e implicándose para el logro de las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización (trabajadores, proveedores, ...), ello en total coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, motivándolas, reconociendo sus logros, y asegurando la correcta implantación del sistema.

En este modelo, el liderazgo se valora mediante cinco subcriterios: relacionados con el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos, de igual manera se considera la supervisión e impulso de la mejora continua del sistema de gestión como su rendimiento e implicancia con los grupos de interés externos, asimismo el fortalecimiento de una cultura de excelencia a lo interno de la organización y el aseguramiento de una organización flexible pero que gestiona el cambio de manera eficaz.

- **Estrategia**

Considera la formulación de políticas empresariales coherentes con su visión y el desarrollo de las mismas con mecanismos claramente centrados en todos los grupos de interés, para ello se apoyan en la planificación y organización, asimismo en el despliegue de su implementación, con atención especial a los procesos clave que generan valor. Todo lo anterior con su respectiva revisión periódica.

Las estrategias, consideran cuatro subcriterios relacionados con entender las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el rendimiento de la organización y sus capacidades.

- **Personas**

Considera que “el principal activo de toda organización son las personas que la integran”. Por consiguiente, la organización debe facilitar las condiciones laborales, asimismo el bienestar, desarrollo profesional y la formación continua de sus miembros, para su desempeño eficaz.

De igual manera, debe crear canales ágiles y adecuados de comunicación e información para implicar a las personas y facilitar su participación, contribuyendo a su motivación para obtener el desarrollo innovador de los procesos, productos y servicios. La organización debe potenciar, desarrollar, gestionar y obtener valor de las competencias de las personas (conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes), así como de equipos y organización.

El agente facilitador relacionado con las personas comprende cinco subcriterios que en síntesis se refiere a los planes de gestión de las personas que forman parte de la organización los cuales se espera estén alineados a las estrategias de la organización, asimismo la forma de desarrollo de las competencias para el buen desempeño y la implicancia en todos los procesos en pro de la mejora de la organización, donde la comunicación es fundamental para compartir información, conocimientos y buenas prácticas.

- **Alianzas y recursos**

La organización debe establecer relaciones de trabajo con otros grupos de interés, que le facilite gestionar los recursos tangibles e intangibles de manera eficiente.

Se plantean cinco subcriterios los cuales están encaminados a la gestión de proveedores, recursos económico-financieros, equipamiento, infraestructura, recursos naturales, tecnología, información y el conocimiento todo en su conjunto para apoyar el desarrollo eficaz de la organización a través de las alianzas estratégicas a fin de construir las capacidades de la organización.

- **Procesos, productos y servicios**

La gestión adecuada de la empresa debe basarse fundamentalmente en la secuencia de acciones que van añadiendo valor al producto o servicio, por consiguiente, se desarrolla un sistema de gestión que asegure el cumplimiento de los requisitos establecidos tanto para el producto como para el servicio.

Para su evaluación se definen cinco subcriterios, los cuales se enfocan a la gestión de los procesos, asimismo al desarrollo, promoción, distribución y gestión eficaz de los productos y servicios, igualmente incluye la forma de relacionarse con los clientes.

Resultados

- **Resultados en los clientes**

La organización trabaja en función de satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios que cumplan con los requisitos establecidos, para ello debe de efectuar evaluaciones que demuestre que los clientes están satisfechos.

Las evaluaciones de satisfacción se realizan considerando dos subcriterios, el primero enfocado a la percepción de los clientes en cuanto al producto y servicio, y el segundo referido a los indicadores de rendimiento y atención al cliente.

- **Resultados en las personas**

Los logros alcanzados por la organización poseen una fuerte dependencia con la identificación de las personas, con la estrategia y líneas implementadas por la empresa, las cuales están en armonía con el clima laboral existente y el compromiso asumido por ambas partes.

De acuerdo con lo anterior, los resultados se valoran a través de dos subcriterios: percepciones que tienen las personas que integran la organización sobre el desarrollo y condiciones laborales, de igual manera el rendimiento sobre lo realizado para y con las personas.

- **Resultados en la sociedad**

Considera que la empresa está inmersa en un entorno social, por tanto, asume el compromiso de realizar una gestión sostenible en el manejo de los recursos naturales, mediante el desarrollo de estrategias que contribuyan a disminuir el impacto ambiental y social de los procesos desarrollados, de tal manera que garantiza el bienestar de los trabajadores y la comunidad.

Para valorar el resultado se plantean dos subcriterios, dirigidos a la percepción que tiene la sociedad sobre los resultados y el impacto ambiental como parte de los compromisos asumidos por la empresa en su gestión.

- **Resultados clave**

Está orientada a obtener unos resultados equilibrados clave tanto económico-financieros como no económicos, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y ello con visión de futuro.

Los subcriterios para valorar los resultados se enfocan en los resultados estratégicos claves y el rendimiento fundamentalmente centrado en la gestión económica –financiera de los procesos.

- **Análisis del modelo EFQM usando la lógica REDER**

Para efectuar el análisis del modelo EFQM, retoma el esquema lógico de REDER el cual es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de autoevaluar el rendimiento de una organización, haciendo énfasis en la importancia del ciclo de la mejora Plan-Do-Check-Act. Las siglas REDER hacen referencia resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

La lógica REDER indica que toda organización necesita:

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

Figura 3. Esquema lógico de REDER



REDER tiene definida una matriz para el análisis de los cinco criterios que componen los Agentes Facilitadores (Liderazgo; Estrategia; Personas; Alianzas y recursos; Procesos, productos y servicios). De igual manera, la matriz para analizar los resultados contemplados en los cuatro criterios Resultados (Resultados en los clientes; Resultados en las personas; Resultados en la sociedad; Resultados clave).

2.2.5. Comparación de los modelos: similitudes y diferencias

Tabla 1. Comparación de los modelos de calidad

Modelos	Deming	ISO	MBNQA	EFQM
Elementos	Planificar	Planificar	Planificar	Planificar
	Hacer	Implementación		Despliegue
	Verificar	Seguimiento y evaluación		Evaluación y Revisión
	Actuar	Corrección y mejora		
Características	Enfoque a los procesos	Enfoque a los procesos	Énfasis a los procesos	Enfoque a los procesos
	Es dinámico			Es dinámico
	Es flexible			Es flexible
	Orientado a la mejora continua	Orientado a la mejora continua		
	Considera la cultura organizacional			Considera la cultura organizacional
	Énfasis en las personas	Énfasis en las personas	Énfasis en las personas	Énfasis en las personas
	Énfasis en la participación	Énfasis en la participación	Énfasis en la participación	Énfasis en la participación
	Orientado a la comunicación	Orientado a la comunicación	Orientado a la comunicación	Orientado a la comunicación
			Utiliza la autoevaluación como estrategia	Utiliza la autoevaluación como estrategia
Agentes facilitadores				Liderazgo
				Centrado en las personas
				Participación
				Estrategias
				Gestión de alianzas y recursos

Fuente: Elaboración propia, basada en los modelos Deming, EFQM, Malcom Baldrige.

Los modelos de calidad coinciden en sus elementos, los cuales se enfocan en el ciclo: planificar, hacer, evaluar y actuar convirtiéndose en un continuum de mejora continua. Como se observa, los modelos tienen como referencia el planteamiento original realizado por Deming, el cual sigue siendo válido y utilizado en el contexto actual, en particular en la educación superior.

En relación con las características los cuatro modelos están enfocados en los procesos, las personas, la participación y la comunicación. Lo que refleja la importancia que se le da al ser humano y sus interacciones sociales dentro de la organización, lo que es esencial para poner en práctica un sistema de gestión de la calidad.

Destaca en el modelo de Deming la importancia que se da a la cultura organizacional, la orientación a la mejora, la flexibilidad y la dinámica de los procesos. Algunas de estas características son retomadas por otros modelos, así la ISO retoma la mejora continua y el EFQM retomado la cultura organizacional, la flexibilidad y la dinámica de los procesos.

Cobra relevancia, que los modelos EFQM y MBNQA incorporan la autoevaluación como una característica en particular. Esta propuesta podría complementar a los otros modelos en la medida en que la autoevaluación permite la revisión interna de la organización para detectar sus potencialidades y sus debilidades como un punto de partida para iniciar el ciclo de la calidad. Podría suponerse que los autores de estos modelos proponen la autoevaluación como estrategia previa a la planificación en las organizaciones.

Al comparar los modelos se observan las similitudes anteriormente descritas, no obstante, existe en el modelo EFQM una diferencia importante la cual hace referencia a los agentes que facilitan la calidad, que a continuación se analizarán. Según este modelo para gestionar la calidad se requieren agentes facilitadores tales como: el liderazgo, las personas, la participación, estrategias, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios.

Con respecto al **liderazgo** es fundamental destacar el compromiso que asume la alta gerencia en trabajar e impulsar la gestión de la calidad en la organización,

en este sentido Deming (1989), afirma “*el trabajo de un líder es conseguir la transformación de su organización... Este posee conocimientos, personalidad y poder persuasivo*”.

Respecto a las **personas** es importante que estén apropiadas de los objetivos y estrategias de la organización para hacer bien su trabajo.

La **participación** es intrínseca a las personas, por lo que si están apropiadas de la misión institucional se producirá una interacción positiva que contribuirá al cumplimiento de los objetivos y los resultados esperados.

De igual manera, es de gran importancia tener definidas **las estrategias, alianzas y recursos** necesarios para garantizar que los procesos, productos y servicios sean pertinentes y adecuados a los usuarios y a la sociedad.

2.3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Efectuar un planteamiento de la calidad de la educación superior engendra numerosas controversias o argumentaciones por sus múltiples visiones e interpretaciones, así como del contexto histórico en que se ubica el concepto, las cuales van desde la calidad del procesos enseñanza aprendizaje, el desarrollo cognitivo o competencias alcanzadas por los estudiantes, la creatividad, la innovación, la formación de valores y actitudes, la equidad, hasta los procesos de la gestión universitaria de acuerdo con su misión y objetivos. Estas controversias, se pueden analizar a la luz de la teoría existente, la cual brinda bases sólidas de razonamiento para llegar a un entendimiento común, es bajo esta lógica que el presente apartado sitúa el debate sobre el concepto de calidad de la educación superior desde diferentes enfoques que nos permita tener una visión diversa.

Al revisar la literatura sobre el concepto de calidad, se encuentran distintas definiciones, concepciones o enfoques tales como: el trascendental, que hace alusión a la calidad como excelencia, el que se basa en el producto o servicio y se ajusta a las exigencias del cliente, el que propone la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, el que plantea que el producto se ajusta a un diseño o fabricación, el que refiere la calidad como valor, la relación del precio del producto y el precio aceptable para ciertas condiciones o estatutos de cliente.

Según Harvey y Green (1993), citados por González y Espinoza, (2008) analizan cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la educación superior, lo cual constituye una aportación sustantiva al esclarecimiento del constructo y, en consecuencia, a su medida y evaluación. Las visiones de estos autores sobre calidad de la educación se detallan a continuación:

Calidad como fenómeno excepcional: En esta conceptualización se presentan tres variantes: Calidad vista como algo de clase superior, con carácter de elitista y de exclusividad. Calidad equivalente a excelencia, al logro de un estándar muy alto que es alcanzable, pero en circunstancias

muy limitadas (Astin, 1990), Calidad entendida como el cumplimiento de estándares mínimos. (González y Espinoza, 2008, p.249)

Calidad como perfección o coherencia: Esta definición se basa en dos premisas la de 'cero defectos' y la de 'hacer las cosas bien'... El enfoque "cero defectos" está, en opinión de Peters y Waterman (1982), intrínsecamente ligado a la noción de "cultura de calidad", en la cual todos en la organización son igualmente responsables del producto final (Crosby, 1986). El hacer las cosas bien implica que no hay errores en ninguna etapa del proceso y que la calidad es una responsabilidad compartida, lo cual se aproxima al concepto de "calidad total" (p.250).

Calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito: Implica la relación con la forma en que cierto producto o servicio se ajusta a un propósito, que usualmente corresponde a las especificaciones del "cliente" ...En esta definición, una institución de calidad debe establecer claramente su misión o propósito y ser eficiente y efectiva en el logro de los objetivos que se ha propuesto. (p.250)

Calidad como valor agregado: La calidad también podría definirse en esta perspectiva como "el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable" (Ayarza, Cortadillas, González y Saavedra, 2007). En este enfoque subyace el concepto de 'accountability' (obligación de rendir cuentas), pues la responsabilidad es frente a los organismos que financian y los beneficiarios. (González y Espinoza, 2008, p.251)

Calidad como transformación (cambio cualitativo): Está basada en la noción de cambio cualitativo. Cuestiona el enfoque de calidad centrado en el producto (Elton, 1992). Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en el estudiante y, por tanto, presumiblemente lo enriquece (Astin, 1985, 1990; HM Government, 1991). (González y Espinoza, 2008, p.251)

El segundo elemento de esta definición es la entrega de poder al estudiante para influir en su propia transformación (Harvey y Burrows, 1992). Ello permite, por una parte, que se apropie del proceso de aprendizaje y adquiera responsabilidad en la determinación del estilo y forma de aprender (Müller y Funnell, 1992). (González y Espinoza, 2008, p.251)

A continuación, se muestra una síntesis de las concepciones o enfoques en la siguiente tabla:

Tabla 2. Concepciones de calidad

Concepción	Descripción
La calidad entendida como fenómeno excepcional	Plantea que la calidad es elitista, exclusiva. Equivalente a la excelencia y relacionada a estándares mínimos.
Calidad como perfección o coherencia	La calidad es considerada desde dos supuestos, el de ‘cero defectos’ y el de ‘hacer las cosas bien’. El “cero defectos”, está relacionado con la responsabilidad de todos los miembros de la organización en el producto final. El “hacer las cosas bien” da el énfasis en asegurar que todo se hace bien en todas las etapas del proceso de un producto.
Calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito	Esta aproximación entiende la calidad en la medida en que un producto se ajusta a un propósito o a las necesidades para el que fue creado.
Calidad como valor agregado	La idea de la eficiencia económica está en la base de este enfoque, pues incluye el concepto de ‘accountability’—rendición de cuentas—, a los contribuyentes de los sistemas públicos.
Calidad como transformación (cambio cualitativo)	Este enfoque se centra en el cambio educativo, entendido en términos en que la experiencia educativa incrementa el aprendizaje de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia, basado en Harvey y Green 1993, citado en González y Espinoza, 2008.

Del planteamiento anterior, se asumen las definiciones de calidad: como aptitud para el logro de una misión o propósito y de transformación, propuestos por Harvey Green.

No obstante, es importante ampliar las definiciones de calidad que complementen y abarquen la totalidad de la educación superior.

La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL, s.f.), propone una definición de calidad que retoma la docencia, la investigación y extensión, tal como se plantea:

La calidad en las instituciones de educación superior se puede entender como la cualidad que expresa el conjunto de propiedades, factores, elementos y prácticas en el orden académico, de investigación, extensión y vinculación, que favorezcan la inclusión social, el diálogo de saberes, la interculturalidad y la equidad en cumplimiento con la misión, visión y objetivos institucionales para alcanzar resultados que garanticen altos niveles de pertinencia y satisfacción de las necesidades y demandas del desarrollo local, regional y global. (p. 6)

En esta definición se percibe el enfoque de la calidad como transformación en el contexto de la educación superior, la cual compartimos.

Por su parte, el IESALC-UNESCO en el marco de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) celebrada en el 2018, publicó el documento *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad* en el cual, se discute el concepto de calidad y se propone el siguiente:

Calidad, en esa perspectiva, supone la capacidad de una institución para definir claramente su misión y propósitos, y cumplir en forma eficaz los objetivos que se ha impuesto a sí misma. Esta, que es la definición tradicional de los procesos de aseguramiento de la calidad (fitness for purpose, o ajuste a los propósitos declarados) agrega, sin embargo, una dimensión de pertinencia, exigiendo ciertas condiciones que definen la

validez de dichos propósitos. En esta lógica, la calidad, por consiguiente, se basa en tres elementos fundamentales: la consistencia interna, la consistencia externa y el ajuste de medios afines (o de recursos y procesos a resultados esperados). (Lemaitre, 2018. pp.102-103)

En esta definición se percibe la calidad como coherencia y al mismo tiempo como adecuación al logro de un propósito, la cual es pertinente para esta investigación.

Asimismo, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Nicaragua, define la calidad como:

“el conjunto de características o propiedades que deben poseer las instituciones de educación superior, alineadas a sus prioridades de su misión e identidad institucional, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad nicaragüense, para su propia transformación y la de su entorno, sustentada en una cultura de mejora continua. Por tanto, los procesos y recursos deben estar orientados a estos fines”. (CNEA, 2019, p.39)

Finalmente, esta definición del organismo de aseguramiento de la calidad de Nicaragua se ubica en una concepción de calidad como transformación la cual refuerza los elementos contextuales de esta investigación.

Con base en todo lo señalado, esta investigación se posiciona al menos en dos enfoques de calidad: aptitud para el logro de una misión o propósito y de transformación. Por un lado, todos los miembros de la universidad son responsables de hacer las cosas bien, tanto en los procesos como en los resultados, y, por otro lado, la universidad está en constante cambios de los procesos de docencia, investigación y extensión lo que facilita la generación de experiencia y conocimiento, centrados en la mejora continua. Adicionalmente, se considerará el enfoque de la calidad total orientado a la satisfacción de los usuarios y a la mejora continua.

2.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el siguiente acápite se abordará la gestión de la calidad como un eje central de esta investigación.

La gestión de la calidad es definida de distintas maneras, sin embargo, la mayoría de autores coinciden en señalar como un sistema en el que interactúan un conjunto de componentes, elementos o características que deben considerar o poseer las instituciones de educación superior para la puesta en marcha de su mejora continua. A continuación, se presentan algunas definiciones:

Por su parte, Vilca (2010) citado por Almuiñas, Galarza y Mergret (2017) expresa que:

La gestión de la calidad comprende un conjunto de estrategias (políticas, acciones y procedimientos) que apuntan al control, la garantía y la promoción de la calidad de la institución en todos sus niveles para asegurar una mejora progresiva con miras a la excelencia, la cual depende de su capacidad de crecer en la mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. (p. 127)

Tapia (2013) citado por Almuiñas, Galarza y Mergret, (2017) afirma que: “la gestión de la calidad se entiende a partir del análisis relacional entre los distintos factores que componen una institución universitaria, considerando su consistencia externa e interna.” (p. 24).

Villareal (2008) citada por Almuiñas, Galarza y Mergret (2017), señala que:

La gestión de la calidad en las IES ha sido concebida como una herramienta para documentar los procesos administrativos y académicos basados en el cumplimiento de sus pilares fundamentales, como los docentes, la investigación y la extensión, asociada a la mejora continua. Para ello, la universidad debe de contar con una política de calidad, basada en el enfoque de sistema de gestión de la calidad, fundamentada

en sus procesos de acuerdo a la estructura funcional y alineada a los principios y valores institucionales. (p.1)

Por su parte López, O; García, J y Fernández, F. (2017), citada por Almuiñas, Galarza y Mergret (2017), expresan que:

Gestión de la calidad, denominada también como sistema de la Gestión de la Calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales, es que la misma puede administrar, de manera organizada, la calidad. Crear una cultura de la calidad en la vida universitaria es un planteamiento que significa y persigue alcanzar la “excelencia en todo lo que se hace”, a través de la mejora y optimización de cada proceso universitario. (p.31).

Al analizar los distintos conceptos expuestos anteriormente, se observa que la gestión de la calidad puede ser vista como sistema, un conjunto de estrategias, herramienta y normas para lograr la mejora continua del quehacer universitario. Predomina en estas definiciones una visión sistémica o una mirada institucional que integra políticas, estrategias y acciones definidas a partir de la propia estructura y referentes de la organización, asociada a la mejora institucional.

En esta investigación, se asume la gestión de la calidad en la educación superior como un conjunto integrado de políticas, estrategias, normas y acciones orientado al mejoramiento de las funciones sustantivas de la universidad y que cumple funciones de monitoreo, seguimiento y evaluación del quehacer institucional.

Modelo de gestión de la calidad en la educación superior propuesto.

Es importante mencionar, que los modelos de gestión de calidad más difundidos son: el de Deming creado en 1951, el Malcolm Baldrige en 1987, el Europeo de Gestión de Calidad, EFQM ,en 1992 y la Norma ISO 9000 (2015) que se han expuesto anteriormente.

Los modelos expuestos han sido estudiados y adaptados al ámbito educativo, especialmente en educación superior. Para efectos de este estudio se asumieron tres aspectos de estos modelos, denominados elementos, características y agentes facilitadores, adoptando las siguientes definiciones:

- **Elementos:** Para este estudio es el medio utilizado para la implementación del o los modelos de calidad. (Real Academia Española, 2020).
- **Características:** De acuerdo con la Real Academia Española (2020), característica o característico, significa “Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes”. Partiendo de esta definición, cada modelo tiene definida sus propias características que facilita distinguirlos, pero a la vez conocerlos e identificar sus bondades para su aplicación.
- **Agentes facilitadores:** Este término se retoma del modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM, asumiendo que su intervención facilita los procesos en la organización para llegar a resultados.

Así mismo, se consideró para esta investigación los siguientes planteamientos para la propuesta a desarrollar en el contexto de la universidad en estudio:

- La gestión de la calidad se basa en el ciclo de planear, hacer, evaluar y actuar las actividades y acciones sustantivas de una institución.
- Para garantizar la calidad, es importante el establecimiento de políticas, estrategias y objetivos de calidad.
- En todo este proceso de gestión de la calidad es importante el liderazgo y la orientación hacia las personas o miembros de la organización.
- La gestión de la calidad conlleva a la gestión del cambio y esto incluye a las personas y los procesos.
- La gestión por proceso es parte de la gestión de calidad, porque considera una visión integral para llevar a cabo las políticas, estrategias, objetivos, metas, responsables, mecanismos de seguimiento, evaluación, todo sintetizado en un plan pertinente y efectivo de mejora institucional.

III. METODOLOGÍA

3.1. PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL

Dada la complejidad del objeto de estudio, definir la metodología de esta investigación, me colocó frente a la dificultad de posicionarme en uno de los paradigmas de la investigación social que permitiera sustentar este trabajo con criterios de credibilidad y confiabilidad.

Por tal razón, se hace referencia a algunos planteamientos teóricos que fueron la base para la selección del paradigma y el diseño metodológico. Es válido revisar las distintas versiones que aparecen en la literatura, respecto a los tipos de paradigmas existentes en la investigación cualitativa. Según Valle (1997) existe tres versiones de paradigmas: la primera es la versión de dos paradigmas que comprende el paradigma racionalista, positivista, clásico o tradicional versus el paradigma emergente, naturalista, constructivistas o interpretativista; la segunda versión referida a tres paradigmas: el paradigma de la indagación materialista (positivismo), el paradigma de la indagación constructivista (naturalismo) y el paradigma de la indagación crítica, la tercera versión, concerniente a cuatro paradigmas: positivismo, postpositivismo, teoría crítica y constructivismo.

Duriez (2009) citando otros autores concluye “que la discusión más generalizada es la referida a la versión de dos paradigmas o la dicotomía entre positivismo (cuantitativo) y naturalismo (inductivo)”. Este planteamiento es el que se tomará como referencia en este estudio. Por consiguiente, se hará una breve descripción de ambos paradigmas.

Los positivistas “buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos”. (Taylor y Bodgan. 1984.p.15).

El paradigma positivista quiere probar modelos teóricos sobre la realidad social, o reducirla a un conjunto de datos, cuando esta realidad es compleja, holística y diversa que no es sujeta a estandarización. (Bracker, 2002).

Asimismo, Valles (1999) plantea que el paradigma positivista o indagación materialista... "se basa en el conocimiento que nos ayuda a mantener la vida física, nuestro trabajo y tecnología. Respaldado por la ciencia de laboratorio y los métodos cuantitativos. Su lógica sigue un proceso lineal" ... (Valles, M. 1999, p. 55)

Por otra parte, el paradigma cualitativo, también denominado indagación constructivista, naturalista o hermenéutico ... es la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas, y la consulta observable... es esencial, experimentar la realidad tal como los otros la experimentan" (Taylor y Bodgan, 1984. p.20).

El interés en el paradigma cualitativo es la explicación del por qué y para qué de las relaciones y la estructura interna de la realidad desde el punto de vista de las personas o actores sociales. (Bracker, 2002)

A su vez, el paradigma cualitativo está basado "en el conocimiento que nos ayuda a mantener la vida cultural, nuestra comunicación y significado simbólicos". (Valles, 1999. P 56). La metodología cualitativa, sigue una lógica de proceso circular que parte de la experiencia y trata de interpretar los diversos puntos de vista de los implicados en su contexto. "No se buscan verdades últimas, sino relatos". (Valle, 1999. P 56)

Los dos paradigmas difieren por la manera en que perciben el mundo, por un lado, el paradigma positivista parte desde la realidad y considera a las personas como variables. Por el otro lado, el paradigma cualitativo percibe a las personas en su contexto y de forma holística. (Bracker, 2002)

A partir de los argumentos teóricos expuestos y considerando los objetivos de la investigación ubico este estudio en el paradigma cualitativo o interpretativo, por tal razón, en el siguiente acápite detallaré sobre el mismo.

3.2. EL PARADIGMA CUALITATIVO

La selección del paradigma cualitativo se basó en la premisa de que la realidad de una institución universitaria es dinámica y que son las personas el eje fundamental de los procesos académicos y administrativos que ahí suceden.

En este paradigma, la realidad se considera de forma holística, dinámica y cambiante, considera a las personas como sujetos activos dentro del mundo y su contexto. “Las estructuras son dinámicas y generativas, generan la práctica de la gente y a la vez son cambiadas por la práctica de la gente misma” (Bracker 2002. p.9).

Así, Taylor y Bogdan, 1984, señalan que en este paradigma “estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan y trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas”. (p. 20).

De igual manera, asume la existencia de realidades múltiples, con diferencias entre ellas que no pueden resolver a través de procesos racionales o aumentando los tamaños muestrales. El concepto clave es la interpretación. (Erlandson et al. 1993 citado por Duriez 2009).

Por su parte Bracker, M (2002), señala que:

El punto básico de partida del paradigma cualitativo a la hora de concebir el mundo social es el desarrollo de conceptos y de teorías que se hallan basados en los datos... se usan métodos cualitativos..., que generan datos descriptivos, a fin de comprender los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente y de su vida social (p.17)

Considerando lo expresado anteriormente, sobre el fundamento del paradigma cualitativo, puedo sustentar que este es el pertinente para el desarrollo de mi investigación, ya que comprende la interacción del investigador y los sujetos de investigación. De igual manera, se pretende comprender la realidad y descubrir su lógica interna como la especificidad de los propios actores de la investigación.

En relación con los postulados y atributos de este paradigma se asumen los siguientes:

...Tiene preferencia por la contextualización. Es prácticamente inseparable del tema del holismo cuyas implicancias engendran un estilo de investigación en el cual los significados que la gente le da a su conducta propia y la de los demás, tiene que ser puesto en el contexto de los valores, prácticas y su subsecuente estructura. (Mella,1998, p.9)

Aboga por el empleo de los métodos cualitativos. Es eminentemente subjetivo. Se ubica dentro de los datos en una perspectiva desde “adentro”. Sus resultados no son generalizables. Está orientado a los descubrimientos, es exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo. Su validez está dada por datos “reales”, “ricos” y “profundos”. Tiene una versión holística y asume que la realidad es dinámica. (Cook, D y Reichardt, CH.S 1997 y Pérez, A. 1989, citados por Duriez, 2009. p.97-98).

Asimismo, se asumen los rasgos epistemológicos siguientes:

- a) La recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana, b). la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio cultural. c). la intersubjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento valido de la realidad humana. (Sandoval,1996. p.35.)

Principios centrales de la investigación social cualitativa

Según Bracker (2002), la investigación cualitativa se basa en seis principios centrales, los cuales serán asumidos en esta investigación:

- **La franqueza:** La investigación cualitativa está abierta para todos los datos, inclusive los no esperados, para lograr informaciones instructivas. Dicha franqueza se asume en tres niveles: frente a los investigados, frente a la situación de la investigación y frente a los métodos.

- **Flexibilidad:** La investigación cualitativa... exige (por su definición), que el investigador cambie de un método a otro, agregue nuevos puntos observados durante el proceso, se mueva en nuevas direcciones y cambie la definición de sus datos relevantes para alcanzar nuevas cogniciones y comprensión. “La flexibilidad se muestra no sólo en cada método, sino también en todo el proceso de investigación” (Bracker 2002, p.17)
- **Comunicabilidad:** Se considera como el acto interactivo entre el investigador e investigado y elemento constitutivo del proceso de investigación. “No existe independencia entre el científico y sus datos y los investigados como productores de los datos... El sujeto no sólo interpreta la realidad que es accesible para él, sino también la constituye”. (Bracker 2002, p.18)

El carácter procesal del objeto y del desarrollo de la investigación

La investigación social cualitativa se constituye de un conjunto de fases sucesivas de carácter dinámico. Tiene interés en los modelos de acción y su interpretación que tienen cierto carácter común, los cuales son reproducidos o modificados por nuevas acciones e interpretaciones de los sujetos sociales. (Bracker 2002)

El objetivo central de la investigación social cualitativa es la documentación de dicho proceso de constituir la realidad, su reconstrucción analítica y su explicación. El interés de la investigación entonces es: el proceso de constitución de la realidad y el proceso de la constitución de modelos de acción y su interpretación. Para explicar los fenómenos de la realidad, también las teorías deben tener carácter procesal, deben ser derivados dinámicamente (Bracker 2002, p.19).

- **Reflexividad de objeto y análisis**

La reflexividad del objeto (los fenómenos y procesos investigados) es evidente, ya que todos los significados de los productos de acciones humanas lo son según el paradigma cualitativo. Cada significado es parte de un contexto, cada signo es índice de una obra compleja de reglas... La reflexividad también exige una predisposición abierta y reflexiva del científico (inclusive en sus métodos) para situaciones no esperadas. Por último, la reflexividad se aplica también a la relación entre investigado e investigador (Bracker 2002, pp.19-20).

- **La explicación**

En el principio de la explicación el científico debe revelar lo máximo posible cada uno de sus pasos en el proceso de investigación. Este principio permite que el investigador explique mejor sus procesos de análisis e interpretación de sus datos para facilitar la comprensión de sus resultados.

Como se podrá observar los postulados y atributos del paradigma cualitativo, colocan a las personas en su contexto y como sujetos activos del proceso de investigación. Los principios de este paradigma sitúan la interacción social y el carácter procesal del contexto como elementos fundamentales para desarrollar la investigación en el marco de este paradigma, expresados en cada uno de ellos: flexibilidad, comunicabilidad, reflexividad, franqueza, carácter procesal y explicación.

Todo lo anterior sustenta la adopción de este paradigma en el desarrollo de esta investigación la cual se propuso analizar, interpretar las interacciones sociales y procesos realizados por los actores claves de la comunidad universitaria de la UNAN-Managua para comprender, describir y proponer los componentes del modelo de gestión de la calidad institucional.

3.3. EL DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico comprende el enfoque, las técnicas de recolección de datos, las formas de procesamiento y análisis realizados, así como los criterios de calidad de la investigación, todo en el marco del paradigma asumido, el cualitativo.

3.3.1. Enfoque metodológico

El estudio de caso cualitativo investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencias que pueden usarse. (Yin, 1985, citado por Sandoval, 1996, p. 91)

Según Sandoval (1996) “el caso en estudio puede ser una cultura, una sociedad, una comunidad, una subcultura, una organización, un grupo o fenómenos tales como creencias, prácticas o interacciones, así como cualquier aspecto de la existencia humana” (p.91).

Por su parte, Stake (1990) considera que los casos están constituidos, en su mayoría, por personas y programas. De estos interesa, lo que tienen de únicos como por lo que tienen de común. Se pretende comprender, escuchar las historias de los actores para aprender de sus experiencias y cómo funcionan en sus entornos habituales. Como señala el mismo autor:

El caso puede ser un niño, un grupo de alumnos o un determinado movimiento de profesionales que estudian alguna situación... El caso es uno entre muchos. En cualquier estudio dado, nos concentramos en ese uno. Podemos pasar un día o un año analizando el caso, pero mientras estamos concentrados en él estamos realizando estudio de casos (Stake, 1990, p.15).

De lo anterior, se destacan los siguientes rasgos del estudio de caso cualitativo:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Puede referirse a una cultura, una organización o una persona.
- Trata de comprender el caso en estudio desde los actores.
- Utiliza múltiples fuentes de datos.
- “Puede estudiarse un caso único como múltiples casos” (Yin, 1989, p. 23 citado por Martínez, P. 2006)
- “Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y actores” (Chetty, 1996, citado por Martínez, P. 2006)

El caso está constituido por docentes, estudiantes y autoridades que pertenecen a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (UNAN-Managua), y son sujetos activos de la calidad institucional la cual demanda ser analizada en términos de su modelo y componentes en una visión holística, contextualizada y ubicada en una temporalidad concreta. Así mismo, por ser de naturaleza cualitativa, el caso se ha desarrollado desde los sujetos como un proceso de construcción, tanto en la definición, como en el análisis e interpretación de sus resultados.

3.3.2. Recolección de la información

a) Sujetos de investigación y muestra teórica

Se considerará como sujeto de investigación a los informantes claves que participen activamente en las distintas etapas o momentos del estudio. Un informante clave se define como “aquella persona donde realizamos el trabajo de campo, con quien establecemos de una forma respetuosa una relación sistemática de aprendizaje...para que alguien sea un informante es importante su conocimiento de lo que nos interesa estudiar”. (Restrepo, 2016, p.51)

Para seleccionar a los informantes claves de esta investigación se utilizó el muestreo teórico en correspondencia con el paradigma cualitativo. Brevemente se hará referencia a este concepto.

El muestreo teórico consiste en la recolección, análisis y categorización de datos empíricos realizado por el investigador y dirigido por la teoría que emerge (Murillo, 2006). La teoría que emerge del propio trabajo de campo en paralelo y hasta la saturación teórica, que significa que se han encontrado los datos suficientes para desarrollar la teoría o simplemente –decimos nosotras para realizar las afirmaciones sobre el caso (Schettinni, y Cortazzo, 2015, p.72)

Asimismo, Trinidad, Carrero y Soriano (2006) afirman que el muestreo teórico debe finalizar cuando la información (datos) se satura, es decir, no surgen nuevos conceptos y éstos comienzan a ser repetitivos en el discurso de los diferentes informantes clave que aportaron datos a través de entrevistas, *focus group* u otra técnica cualitativa de recolección de información.

A su vez, Rodríguez, Gil y García (1996) señalan que: "lo importante no es el número de casos, sino la potencialidad de cada uno para ayudar al investigador a desarrollar una mayor comprensión teórica sobre el área que está estudiando" (p.25).

En la selección de la muestra, cada persona, sujeto de estudio o conjunto de unidades:

...es cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación. De ahí que, a este procedimiento de selección, se le conozca como muestreo selectivo, de juicio o intencional. El interés fundamental no es aquí la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad. (Martínez, 2011 pp. 614-615).

En esta investigación se asumió el muestreo teórico o selectivo como una técnica en la que el investigador se basa en su propio juicio al elegir a los miembros de la comunidad o contexto que participarán en el estudio.

El proceso de conclusión de la selección de los informantes se realizó mediante el proceso de saturación que consiste "el punto en el cual se ha escuchado ya

una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos”. (Martínez, 2011) o “cuando no se detecta más casos que requieren el cambio de la categoría investigada” (Glaser, Strauss, 1967 citado por Bracker, 2002 p.78).

En este sentido, se seleccionaron los informantes por cada uno de los métodos y técnicas utilizadas en la presente investigación. Los cuales se detallan en el siguiente acápite.

b) Métodos y Técnicas

La palabra “método” proviene del latín *methodus* que significa el camino a seguir. En griego “método” significa camino para llegar más allá³. (Diccionario Etimológico Castellano en Línea, s.f definición 1). En el Diccionario de la Real Academia Española, existen diferentes acepciones de la palabra método, en particular se define como el “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”. (RAE, s.f.)

Desde la perspectiva de la investigación cualitativa, los métodos pretenden acercarnos a los sujetos para tener contacto con la realidad...” nos permiten conocer a la gente personalmente y verlos cuando están desarrollando sus propias definiciones del mundo. Experimentamos lo que ellos experimentan en su lucha diaria con su sociedad. Aprendemos sobre los grupos y experiencias sobre los cuales tal vez no sabemos nada”. (Bracker, 2002. p.9).

En la investigación cualitativa se trata de comprender el contexto en el que los sujetos se interrelacionan en su quehacer cotidiano o en la práctica vivencial. Por lo que cada investigador según su objeto de investigación establecerá su propio camino o ruta metodológica a desarrollar.

“La elección del método de investigación debe estar determinada por los intereses de la investigación, las circunstancias del escenario o de las personas

³ <http://etimología.dechile.net> (Diccionario Etimológico Castellano en Línea, consultado 10 abril 2020)

a estudiar, y por las limitaciones prácticas que enfrenta el investigador”. (Taylor y Bogdan, 1984, p.104). Asimismo “... la estructura de los sujetos exige una composición de métodos concretos y adecuados... tomando en cuenta la individualidad y unicidad del objeto como sujeto” (Bracker, 2002, p.11).

De lo anterior y según el paradigma asumido en esta investigación, se justifica la selección de los métodos cualitativos siguientes: entrevista, discusión grupal y análisis documental, los cuales se describen a continuación:

- **El método de la entrevista**

La entrevista como método permite establecer una comunicación directa e interacción con los informantes para comprender la forma como ellos se ven a sí mismos, al entorno, a los acontecimientos pasados y presentes de un tema determinado. Al respecto, Taylor y Bogdan (1984) expresan que:

La entrevista en profundidad permite conocer a la gente lo bastante bien como para comprender lo que quieren decir. (p.108). Expresan que [este tipo de entrevista] es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes, su significados, perspectivas y definiciones; el modo en que ellos ven, clasifica y experimentan el mundo. (p.114)

La entrevista en profundidad es [...] un constructo comunicativo [...] donde el discurso aparece, como respuesta a una interrogación difundida en una situación dual y conversacional, con su presencia y participación, cada uno de los interlocutores (entrevistador y entrevistado) co-construye en cada instante ese discurso (Alonso, 1994, p. 230) citado por Valles. (1999, p. 195).

La entrevista cualitativa responde a los principios de: comunicabilidad, franqueza, reflexividad y flexibilidad, dado que se caracterizan por la conversación cotidiana, se deja a hablar al entrevistado con base en su realidad y las reglas de la comunicación se definen con el propio entrevistado.

La entrevista cualitativa presenta algunas ventajas, dentro de las cuales se destacan: permite la obtención de una gran riqueza informativa, se tiene acceso

a la información difícil de obtener sin la mediación del entrevistador, permite la interacción directa, personalizada, flexible y espontánea con el entrevistado, se facilita información en profundidad sobre el tema que se está abordando. De igual manera, es un método que prefieren muchas personas debido a la confianza que se genera en el proceso de comunicación.

Siguiendo este último planteamiento de las ventajas de la entrevista en profundidad, Valles (1999) citando a Ortiz, (1989) y Moyser (1987) señala tres funciones que cumple la entrevista:

- La generación de información para contrastar la realidad con la teoría en este campo. Hay cada vez mayor consenso sobre la importancia de “hablar con los que están en posiciones de liderazgo”
- La utilización de informantes “actuando como expertos sobre otros individuos, sucesos, procesos o instituciones”.
- La utilización de entrevista al más alto nivel, como llave maestra que da acceso a personas de menor rango, subordinados “pero aún individuos de elite” o a documentación no publicada. “Una entrevista en esta instancia podría tener el propósito no tanto de solicitar el punto de vista personal de ese individuo acerca de algún asunto de agenda, como de construir rapport (“compenetración”) en aras a obtener los permisos necesarios que abran otras puertas”. (Valles,1999, p.97).

Para efectos de este estudio se utilizó el método de la entrevista cualitativa, específicamente, la técnica de la entrevista semi-estructurada, “la cual contiene diferentes grados de estructuración y estandarización...se apoya en una guía de preguntas pre-formuladas, pero que permiten tanto la variación del orden de las preguntas como su formulación” (Bracker, 2002 citado por Duriez 2018).

Criterios para la selección de los informantes de la entrevista

Previo a la aplicación de la entrevista, se definieron los criterios de selección de los informantes clave, quedando de la siguiente forma:

1. Autoridades del nivel estratégico

- Académicos ubicados en cargo de dirección del Rectorado, electos y debidamente certificados
- Antigüedad en el cargo diez años como mínimo
- Antigüedad en la universidad diez años como mínimo
- Experiencia en la gestión universitaria
- Haber participado en procesos de gestión de la calidad, como autoevaluación, planificación estratégica y seguimiento y monitoreo.

2. Docentes

- Experiencia en docencia universitaria con diez años como mínimo
- Experiencia en participación en comisiones curriculares
- Experiencia en procesos de autoevaluación y planificación estratégica institucional y de carrera

Procedimiento de recolección con la técnica de la entrevista semi-estructurada

Para la recolección de la información se siguió el siguiente procedimiento:

El primer paso fue seleccionar de la matriz metodológica los objetivos, categorías, subcategorías, indicadores, preguntas e informantes claves; a partir de esto se elaboró la guía de entrevista. (Ver anexo 1 y 2).

El segundo paso consistió en el desarrollo de la entrevista:

Se programó cita con los informantes claves, a los cuales se les envió carta de solicitud, vía correo electrónico, en la cual se explicaba los objetivos, el tema y propuesta de fecha, hora y el lugar de la entrevista.

Cada uno de los informantes respondió favorablemente la solicitud, confirmando fecha, hora y lugar de la entrevista. La investigadora se presentó en el lugar de la entrevista 15 minutos antes de la hora indicada, como señal de respeto y responsabilidad ante la cita concertada.

Se solicitó anuencia a cada informante para grabar la entrevista, teniendo una respuesta favorable, no obstante, la investigadora disponía de libreta y lapicero para tomar anotaciones en caso que fuera necesario.

La entrevista se desarrolló con base en la guía preparada teniendo la libertad en el transcurso de la misma de introducir de forma flexible nuevas preguntas o reformularlas de acuerdo con el proceso de interacción con el entrevistado.

- **El método de discusión de grupo**

“La Discusión de grupo es definida como una discusión análoga a la vida cotidiana donde los participantes se comunican entre sí... y cuando el tema de discusión tiene relevancia para todos los participantes en la vida cotidiana”. (Bracker, 1999, p. 22).

Según Valle (1997), “la **discusión grupal es un método** esencialmente cualitativo que recoge información en un grupo de personas que conoce sobre determinada problemática de investigación. La misma tiene diversas **técnicas** tales como: entrevista grupal, grupo focal, taller, entre otros”. (p.279)

La cantidad de personas que deben de participar o integrar un grupo de discusión varía de un autor a otro, en este sentido Valle (1999) presenta una síntesis de cantidades recomendadas, las cuales resumo en la siguiente tabla:

Tabla 3. Participantes en un grupo de discusión

Autor / año	Cantidad de participantes en los Grupos de Discusión, recomendadas.
Ibañez (1979:272-273)	5 a 10
Krueger (1991)	7 a 10
Aterwar y Shamdasani (1990)	8 a 12
Krueger (1991:97)	Sugiere decidir el tamaño según el tipo de información requerida (el tema) y las características de los participantes: “grupos reducidos” con especialistas o personas que “han tenido experiencias intensas con el tema de discusión”; “grupos mayores” cuando se aborda información más superficial.
Canales y Peinado (1994:300).	Hacen una reflexión metodológica similar a los autores anteriores.

Fuente: Elaboración propia con base en Valle (1999).

No basta con tener definido el número de participantes, sino que la selección de las personas que integrarán los grupos de discusión estarán en dependencia de los objetivos de la investigación y los temas que se deriven de ellos, tal como lo advierte Valle (1999) “no hay que olvidar las posibilidades de composición interna de los grupos de discusión, los límites de la compatibilidad comunicativa, varían a su vez en función del tema de conversación o discusión de que se trate” (p.313).

De igual manera, hay que reflexionar sobre los riesgos de incompatibilidad derivados de la edad-generación, género (masculino –femenino) y de su relación con el tema del estudio, controlando a su vez por otras variables (ocupación, etc..) si procede. (Valle,1999, p. 314).

Otro aspecto importante a considerar en los Grupos de Discusión, es el sitio o lugar donde se van a desarrollar, en este sentido Morgan (1988) citado por Valle (1999) señala que “el lugar debe equilibrar las necesidades de los participantes y las del investigador”, (p.320), refiriéndose a que los locales deben ser accesibles para los participantes y reunir condiciones para la grabación.

Ibáñez (1979), citado por Valle (1999), hace dos diferencias bien marcadas en las actuaciones de los grupos de discusión, las cuales se detallan a continuación:

- a) Las actuaciones del moderador (llamada preceptor), que se agrupan en dos momentos fundamentales de la dinámica del grupo denominados: “provocación inicial” y “provocación continuada”. En este caso, Ibáñez (1979) citado por Valle (1999), indica que “no basta poner el tema sobre la mesa: es preciso anudar a él, el deseo de y/o el interés en discutirlo. Según Valle (1999) aquí se advierte al moderador sobre la necesidad de actuar de manera que trascienda la dinámica de pregunta-respuesta (entrevistador entrevistado) y consiga la interacción grupal característica de la técnica (p.320).
- b) Las actuaciones de las personas reunidas, sobre las que se van haciendo continuas alusiones al abordar las actuaciones del moderador.

La entrevista grupal es una técnica en la cual distintos participantes de un mismo contexto social pueden intercambiar criterios e información simultáneamente sobre un tema mediante una guía de preguntas abiertas. En esta investigación se utilizó esta técnica del método de discusión de grupo.

Para el desarrollo de la entrevista grupal, se preparó una guía de preguntas con los temas a tratar, los cuales fueron derivados de los objetivos de la investigación.

Criterios para la selección de los informantes de la entrevista grupal

Previo a la aplicación de la entrevista grupal, se definieron los criterios de selección de los informantes clave, quedando de la siguiente forma:

❖ Académicos

- Haber participado en procesos de autoevaluación, planificación estratégica y seguimiento y monitoreo a nivel institucional.
- Antigüedad en la universidad diez años como mínimo

❖ Estudiantes

- Ser estudiante activo de la universidad
- Ser representante del movimiento estudiantil en su facultad de origen, en el cargo de presidente
- Ser miembro del Consejo de la Facultad
- Ser miembro del Consejo Universitario

Procedimiento de recolección con la técnica de la entrevista grupal

Para la recolección de la información se siguió el siguiente procedimiento:

El primer paso fue seleccionar de la matriz metodológica: los objetivos, categorías, subcategorías, indicadores, preguntas e informantes claves; a partir de esto se elaboró la guía de entrevista grupal (Ver anexos 3 y 4).

Para la organización y ejecución de la entrevista grupal se siguió el siguiente procedimiento:

Se concertó cita con los informantes claves, mediante carta de solicitud enviada por correo electrónico en la cual se explicaban los objetivos y el tema de la entrevista grupal, fecha, hora y lugar.

Cada uno de los informantes respondió favorablemente la solicitud, confirmando su participación en la fecha, hora y lugar indicado.

La moderadora de la entrevista grupal se hizo presente en el lugar treinta minutos antes de la hora indicada para revisar los detalles pertinentes y en señal de respeto y responsabilidad ante las personas invitadas.

Se solicitó anuencia a los participantes para grabar, teniendo una respuesta favorable, no obstante, se disponía de libreta y lapicero para tomar algunas anotaciones. De igual manera, se tomaron notas del orden de las intervenciones de los participantes, de tal manera que esto ayudó en el momento de la transcripción.

Para el desarrollo de la entrevista grupal, se siguieron las recomendaciones de Ibáñez (1979) citada por Valle (1999), por tanto, la moderadora efectuó la “provocación inicial” para el abordaje del tema y se prosiguió con la “provocación continua”, hasta generar la interacción grupal.

Una vez agotado el tema, se brindó la oportunidad para que los participantes agregaran más información, si así lo consideraban.

Posteriormente se brindó las gracias a los participantes por su disponibilidad y por la opinión expresada.

- **El método de análisis de contenido**

En esta investigación se consideró importante seleccionar el **método de análisis de contenido**, para ello he definido y he asumido algunos términos que contribuyen a enriquecer la aplicación de este método en el proceso de indagación.

El análisis de contenido se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, lectura que debe de realizarse de modo científico, es decir, de manera sistemática, objetiva, replicable y válida. En este sentido su problemática y metodología es semejante a la de cualquier otro método de recogida de información... (Ruiz, 1996, p.1993).

Delgado y Gutiérrez (1995) señalan que el análisis de contenido comprende el análisis textual a nivel sintáctico, semántico y pragmático. Representa una metodología que conlleva el análisis inferencial, interpretativo y de discurso utilizando teorías abarcadoras, entre otras. Es una metodología que tiende a resaltar de nivel textual al nivel interpretativo.

López (2009) plantea que [...]

el análisis de contenido pretende, sobre todo, descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado a través de un proceso que se caracteriza por el intento de rigor de medición [...] es la técnica más elaborada y la que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental [...] no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse. (pp.173-174)

Según Ruíz, (2003), el análisis de contenido no es otra cosa que una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente), de los documentos escritos. (p.102)

La **técnica de recolección** de datos a utilizar en esta investigación es el **análisis documental**, el cual se asume considerando las siguientes definiciones:

[...] es una técnica para hacer interpretaciones válidas y creíbles de datos con respecto a su contexto. Su finalidad es profundizar en la perspectiva del escenario por estudiar, colaborar en la comprensión de los procesos vividos en una institución y de las perspectivas de las personas que los han escrito y que los utilizan". (Duriez, 2009, p.138).

El análisis documental es una técnica que permite comprender mediante el contenido de los documentos, las situaciones que han acontecido o experimentado las personas o las organizaciones en su contexto particular y en

un tiempo determinado. Como señala Ruiz (2003), “el análisis documental se sitúa estrictamente al contenido del texto mismo”. (p. 195).

Existen diversas formas para realizar el análisis de un documento o texto escrito, en este sentido Pérez (1984), citado por López, (2009), propone que se comparen:

- Documentos derivados de una sola fuente.
- Mensajes de una sola fuente en situaciones diversas.
- Mensajes de dos o más fuentes.
- Mensajes con algún standard de realización.

En este sentido, Bardin, (1986) citado por López, (2009) menciona que es importante resaltar que “la técnica de análisis documental, no dispone de herramientas para la recolección de información estandarizadas para ser utilizadas en cualquier investigación” (p.173).

En esta investigación, se usó la **técnica de análisis documental** con el objetivo de analizar los documentos institucionales que permitieran la comprensión de las acciones y decisiones implementadas en la universidad relativas a la gestión de la calidad en los diferentes procesos académicos y administrativos.

Criterios para la selección de los documentos

Previo al desarrollo de la técnica análisis documental, se definieron los criterios de selección de los documentos a considerar, quedando de la siguiente manera:

- Acuerdos y resoluciones relacionados con la calidad, aprobados por el Consejo Universitario de la UNAN-Managua
- Reglamentos y normativas relacionadas con la calidad, aprobados por el Consejo Universitario de la UNAN-Managua
- Acuerdos y resoluciones relacionados con la calidad, aprobados por la Rectoría de la UNAN-Managua

- Documentos técnicos de autoevaluación institucional, planificación estratégica, seguimiento y monitoreo de planificación de la UNAN-Managua.
- Todos los documentos anteriores con la condición de estar vigentes o haber sido emitidos cinco años atrás considerando el período de este estudio

Con base en estos criterios se seleccionaron los siguientes documentos:

- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014). *Estatutos UNAN-Managua 2011*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014). *Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2014*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017). *Informe de gestión UNAN-Managua 2015-2016*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017). *Informe de gestión 2017*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017). *Informe del Plan de Mejora Institucional 2015-2016*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2011-2015*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*. Ed. Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor

Procedimiento de recolección con la técnica análisis documental

Para la recolección de la información se ejecutó el siguiente procedimiento:

- Se definió la lista de los documentos a revisar con base en los criterios de selección establecidos.
- Se indagó la ubicación de los documentos y se verificó que cumplieran con los criterios establecidos en esta investigación.
- Se definió la guía de preguntas para la revisión documental, retomando la metodología desarrollada por López (2009).
- Se realizó una lectura en profundidad de los documentos seleccionados.
- Se seleccionaron los párrafos relacionados con el tema de investigación.
- Se diseñó una matriz considerando lo encontrado en los documentos y en su relación con los objetivos y categorías establecidas para esta investigación (Anexo 5).

Resumen de los métodos, técnicas e informantes de la investigación

A continuación, se presenta una tabla resumen de los métodos, técnicas y sus respectivos informantes considerados en esta investigación.

Tabla 4. Métodos, técnicas e informantes de la investigación

Método/Técnica	Informantes / fuente
Entrevista / Entrevista semi-estructurada	Equipo de rectorado Docentes con experiencia en la coordinación, acompañamiento y pares de los procesos de evaluación y autoevaluación universitaria.
Discusión grupal / Entrevista grupal	Docentes que están directamente implicados en los procesos académicos y administrativos de la institución. Estudiantes con conocimientos en los procesos académicos y administrativos de la institución.
Análisis de contenido / Análisis documental	Documentos institucionales relacionados con los objetivos de la investigación

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Procesamiento y análisis de los datos e información

Una vez realizada la recolección de los datos se desarrolló el procesamiento y análisis de los mismos. En este apartado se hará breve referencia teórica sobre el análisis cualitativo.

“El análisis cualitativo tiene como objetivo comprender aquello sobre lo que las personas pronuncian mediante verbalizaciones o palabras escritas. Resaltar los temas principales de los discursos recogidos de los informantes clave”. (Zaldívar, 1999, p.92)

Taylor y Bogdan (1984) “plantean que el análisis de los datos es un proceso dinámico y creativo... se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se ha estudiado y se continúan refinando las interpretaciones” (p.159). Adicionalmente, estos autores plantean que para el análisis de la información se requiere reducir datos, describir, analizar e interpretar, sacar y verificar conclusiones.

Así mismo, Schettini y Cortazzo (2015) “plantean que analizar es decodificar palabras, significados, sentidos, gestos, movimientos, expresiones y en la decodificación misma, además de interpretar se producen nuevas conclusiones o hallazgos” (p.16).

Bracker (2002) expresa que:

La investigación cualitativa toma el contexto de la investigación como condición del significado general de la recolección, análisis e interpretación de los datos: se debe tomar en cuenta en la interpretación que la producción de la información fue determinada por una situación específica, no normativa. (p.16).

a) Método de análisis seleccionado

Existen diferentes técnicas y procedimientos para el procesamiento y análisis de los datos cualitativos, como expresa Bracker (2002): “No existe ninguna técnica básica o un método claramente definido que se podría aplicar a cualquier investigación cualitativa”. Por su parte, Schettini y Cortazzo, (2015) expresan que el análisis cualitativo debe ser un proceso de construcción creativa por el investigador.

Partiendo de estos planteamientos se deduce que el análisis de la información es la conjugación de la teoría existente con la habilidad creativa, innovadora y vivencial del investigador.

Una tarea sumamente ardua en el análisis de datos es la de tomar la decisión de qué información incluir y cuál desechar a la hora de construir los datos de nuestro análisis.... Cortazzo, (1983; 1985; 1988), citado por Schettini y Cortazzo, (2015, p.68).

Para el análisis de los documentos se retomó el planteamiento de Pérez (1984), citado por López (2009), el cual consistió en la comparación de mensajes de dos o más fuentes de documentos. De igual manera, se aplicó la comparación de los mensajes con algún standard de realización.

Se tomó como base del análisis las frases y párrafos, siendo la unidad de análisis el grupo de palabras dispuestas en los documentos, las que fueron seleccionadas de acuerdo con las categorías de análisis enfocadas con el tema de los componentes de la gestión de la calidad (López, 2009).

Posteriormente, se efectuó el tratamiento de los datos, los cuales fueron organizados en la matriz previamente elaborada, para efectuar las inferencias y comparaciones.

Partiendo de lo anterior, el método de análisis en esta investigación se realizó utilizando el modelo de Tesh. citado por Duriez, (2009).

El modelo de Tesh propone tres momentos: exploratorio, descripción e interpretación, tal como se presenta en la figura 4.

Figura 4. Modelo de Tesh



Fuente: Elaboración propia a partir de Duriez (2009).

En el momento exploratorio: es el primer nivel de reducción de datos generados por las entrevistas y el grupo de discusión. Se abreviaron frases y párrafos utilizando códigos explicativos e interpretativos. Se eliminaron los datos que no daban salida a los objetivos de la investigación y se delimitaron los aspectos relevantes relacionados a la teoría y los objetivos (Duriez, 2009).

Descripción: Se diseñaron y utilizaron matrices de interpretación por informantes para realizar la revisión de las categorías por cada entrevista individual y grupo focal con el fin de establecer patrones o tipos de datos. (Duriez, 2009). (Anexo 6).

Interpretación: Se establecieron relaciones y conexiones entre las diferentes categorías e informantes, utilizando citas textuales. De igual manera, se realizaron comparaciones entre la opinión de los entrevistados para establecer

los significados comunes en cada categoría de análisis. (Duriez, 2009). (Anexo 7).

b) Codificación y reducción de datos

La codificación se realizó definiendo las frases principales relacionadas con las categorías y subcategorías de la investigación, lo cual permitió abreviar frases o párrafos de lo expresado por los informantes en las entrevistas y los grupos de discusión. Por tanto, se utilizaron códigos explicativos e interpretativos planteado por Miles y Huberman, citado por Duriez, (2009). Los primeros, para apuntar los temas recurrentes y los segundos, para identificar elementos comunes, lo cual se traduce en encontrar las diferencias y significados compartidos entre la opinión de los sujetos de estudios.

En cuanto a la reducción, se excluyó toda la información que no daba salida a los objetivos de la investigación y que no coincidía con las categorías de análisis.

Las categorías y subcategorías de estudio, definidas de previo, fueron esenciales para la delimitación del contenido, tanto de las entrevistas como de los grupos de discusión, lo cual facilitó extraer la información y analizarla.

c) Valoración cualitativa (interpretativa reductiva)

Se asume la valoración cualitativa de interpretación reductiva. Este tipo de valoración cumple con los principios de la metodología cualitativa sin exigir la profundidad y el tiempo necesario de la forma explicativa (Bracker, citado por Duriez, 2009). Las etapas desarrolladas para la valoración cualitativa fueron: transcripción, valoración individual, valoración general. (Duriez, 2009).

- **La transcripción**

Una vez concluido el proceso de recolección de datos, la grabación se escuchó de forma corrida, posteriormente se transcribió textualmente.

Luego, se procedió a revisar la transcripción, escuchando nuevamente la grabación y siguiendo la lectura en el texto, esto permitió reducir los errores en la transcripción. Esta acción se repitió aproximadamente tres veces.

- **Valoración individual de las entrevistas y los grupos de discusión.**

Los textos generados por las entrevistas y grupos de discusión fueron leídos detenidamente, actividad que se repitió las veces necesarias con el fin de apropiarse del contenido y reducirlos, preservando los pasajes o párrafos que tuviesen relación con los objetivos propuestos, así como eliminar toda información que no era relevante para el estudio.

De este proceso surgen los textos de entrevistas y grupo de discusión más reducidos y apegados a los objetivos del estudio.

Con los documentos reducidos, se procedió a valorar el contenido respecto a las categorías de análisis en cada texto, para ello se trabajó con una matriz de doble entrada la que contenía, por un lado, la categoría y por otro, el contenido de lo expresado por cada informante. Esto se realizó como una primera aproximación para ajustar y reducir contenido.

- **Valoración general de las entrevistas y el grupo de discusión**

Miles y Huberman (1994) citado por Duriez (2009), proponen como procedimiento para la valoración de entrevistas, la elaboración de matrices, a partir de las cuales, es posible hacer un barrido sistemático de los datos e identificar relaciones o similitudes.

De la valoración individual de entrevistas y grupos de discusión con informantes, se obtuvieron matrices con la información clasificada por categoría y subcategoría.

Se elaboró una matriz general con los resultados de las entrevistas para analizar y comparar lo señalado por los entrevistados en relación con las categorías. Igualmente, se realizó con la entrevista grupal. En cada matriz, se ubicó una columna denominada significados comunes, donde la investigadora fue

escribiendo aquellos puntos coincidentes, tanto en las entrevistas semi-estructurada como en la entrevista grupal, como una primera aproximación de ir separando y a la vez, uniendo la información. (Anexo 6).

La segunda valoración se realizó con una segunda matriz de doble entrada conformada por las categorías, subcategorías, significados comunes y los grupos de sujetos que participaron, tanto en la entrevista semi-estructurada como en la entrevista grupal, para ello se agruparon de la siguiente manera:

- a. Entrevistas al equipo de rectorado
- b. Entrevistas a académicos con experiencias en el tema
- c. Entrevista grupal a los académicos implicados en la gestión y procesos académicos.
- d. Entrevista grupal con estudiantes

Con esta valoración, el propósito consistió en encontrar los significados comunes compartidos por todos los sujetos en cada categoría. (Ver anexo 7).

En este proceso se analizaron las diferencias de contenidos, tanto de las entrevistas semi estructuradas como de las entrevistas grupales y se separaron para efectuar el análisis. Desde las similitudes encontradas, se realizó el proceso de sistematización de los significados comunes o compartidos.

Es importante indicar que esta segunda matriz se sustenta en las primeras matrices de análisis individual, las que permitieron realizar la sistematización de la información de forma coherente, ordenada y lógica en relación con las categorías de estudio.

Con este procedimiento. logramos agrupar la información, establecer relaciones y comparaciones, así mismo separar la información que no era de utilidad de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación.

d) Revisión y control

En el proceso de análisis, la investigadora efectuó constantemente el chequeo de la información, obtenida en la investigación lo que permitió su retroalimentación, para ello se desarrolló lo siguiente:

- Escuchar varias veces las transcripciones, cuantas veces fuera necesario de las entrevistas y entrevista grupal.
- Consultar en reiteradas ocasiones el material original transcrito de las entrevistas tanto la semiestructurada como la grupal.

3.3.4. Criterios de calidad de la investigación

Los criterios de calidad utilizados para las entrevistas semi-estructuradas y grupales fueron: credibilidad, uso de la intersubjetividad, introspección y triangulación.

Credibilidad: Estuvo dada por la consistencia de los datos que resultó de la información proporcionada por los sujetos de investigación.

Uso de la intersubjetividad: Abordada mediante la lectura de la investigación por un docente y una investigadora. El docente, es experto en el tema de la metodología de investigación cualitativa y la investigadora, cuenta con experiencia en el tema de la gestión de la calidad, la evaluación y acreditación a nivel centroamericano, además que ha desarrollado estudios e investigaciones en el ámbito cualitativo.

Uso de la introspección: Fue un proceso permanente de reflexión y revisión en relación con la manera y forma de percibir la información encontrada y lo observado en todo el proceso de investigación. Donde estaba en juego la incidencia de la percepción y los sentimientos. Igualmente, al hacer la retirada entre mi implicación como ejecutora directa de los procesos de calidad en la universidad y mi papel de investigadora.

Triangulación

Según Ruíz, J (2003), expresa que:

La triangulación es una herramienta ... que controla la calidad de un primer estudio enriqueciendo su contenido y elevando al mismo tiempo su nivel de calidad...se busca descubrir nuevos elementos de un objeto ya analizado, aumenta su estándar de precisión y corroborar su consistencia. (p.79).

Taylor y Bogdan (1984), plantean que es: “un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes” (p.92). Asimismo, Duriez (2009), expresa que la triangulación se usa como criterio de calidad que permite la complementariedad de las técnicas descritas y analíticas con las interpretativas para lograr la comprensión global de las categorías analizadas.

Dentro de las maneras generales de efectuar la triangulación se asumen la **triangulación por datos** que “se da cuando se recurre a datos diferenciados tanto en tiempo como en espacio o lugar” y **triangulación de técnicas** “es cuando se recurre al contraste de éstas dentro del mismo método o con la comparación de varios de éstos” (Ruíz, 2003, p.81).

Por consiguiente, en esta investigación se hizo uso del proceso de **triangulación por técnica y datos**, tanto en la recogida de datos como en el análisis e interpretación de la información. De igual manera, se accedió de forma directa a las expresiones de las personas entrevistadas, las cuales se contrastaron con el contenido de los documentos.

De acuerdo con lo anterior, se realizó la triangulación por sujetos, fuentes y técnicas tanto en la recolección de la información como en el análisis. Esto permitió la complementariedad, tener una visión global del objeto de estudio, comprenderlo e interpretarlo para llegar a su explicación y generar propuestas.

En esta investigación para aplicar el criterio de calidad de la triangulación, se dividió el proceso en dos fases principales que a continuación detallo.

Fase 1. Especificación del proceso de triangulación por fuente y técnica.

En el marco de esta fase se procedió a organizar los datos obtenidos por los informantes de cada una de las fuentes consideradas en el estudio, luego analizar la relación entre las técnicas utilizadas considerando el tipo de informante. Se generó como producto de esta organización lo reflejado en la tabla 5.

Tabla 5. Relación de la forma de triangulación con la fuente y la técnica

Forma de triangulación	Técnica a triangular con sus respectivas fuentes de información		
Triangulación por técnica	Entrevista semiestructurada Individual	Entrevista grupal	Análisis documental
Triangulación por informantes y fuentes.	Directivos del Rectorado.	Docentes de unidades académicas	Documentos escritos institucionales
	Docentes con experiencia en el tema.	Estudiantes	

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruíz (2003).

Fase 2. Preparación de la lógica de la triangulación

Se procedió a establecer la lógica del proceso de triangulación teniendo como punto de partida los objetivos, las categorías de análisis, las sub-categorías, las técnicas utilizadas y los sujetos de investigación. A partir de esto, se hizo uso de lo sistematizado en las matrices descritas en el apartado de análisis, ya que las mismas contenían la información separada por fuente y sujeto de investigación, la misma se fue incorporando a un solo documento, lo que permitió interpretar y explicar el fenómeno desde varias perspectivas buscando semejanzas y diferencias, entre las opiniones de los informantes.

IV. ANALISIS DE RESULTADOS

...Eso es la calidad, algo tan complejo y a la vez tan sencillo, como hacer bien lo que tenemos que hacer (Pérez, 1993: 150).

4.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD CONSTRUIDO EN LA UNAN-MANAGUA

4.1.1. La mirada de la calidad desde los documentos institucionales

De acuerdo con la revisión documental, se evidenció en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015, que la misión y visión de la UNAN-Managua señalan lo siguiente:

Misión:

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente. (p.6).

Visión:

La UNAN-Managua es una institución de educación superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías (p.7).

Como se podrá notar la misión y visión reflejan que la UNAN-Managua es una institución de educación superior dedicada a la formación, a la docencia, así como una concepción científica y humanística, en la función sustantiva de la investigación, que le permite estudiar e interpretar los fenómenos sociales y naturales de forma crítica y constructiva. De igual manera, declara como función importante la proyección y extensión social que promueve la formación integral de los estudiantes y su vinculación con el entorno. Aunque, se hace referencia a una visión de universidad con pertinencia, se observa que el concepto de calidad no está declarado explícitamente en la misión institucional.

La UNAN-Managua declara su concepto de calidad en el contexto del desarrollo de su primer proceso en el documento de Autoevaluación Institucional con fines de mejora, en el que señala:

Se concibe como el prestigio social o la buena opinión pública que se manifiesta en las capacidades de gestión de recursos, aceptación de la oferta educativa, graduados y demás servicios que ofrece la institución. De igual manera se expone que como

entidad de educación superior significa eficiencia de procesos, eficacia e impacto en los resultados y pertinencia de éstos en relación con las demandas sociales y económicas del país. UNAN-Managua (2004a, p.36).

Este primer concepto que se asume se asocia a la calidad como fenómeno excepcional al mencionar su prestigio u opinión pública. También, se asocia la calidad como el logro de propósitos al referirse a la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos. Así mismo, coincide con lo señalado por Deming quien plantea que la calidad es la adecuación al objetivo, es un proceso de aprendizaje que se depura permanentemente y mejora continua de los procesos.

La UNAN-Managua (2010) retoma la calidad y pertinencia como ejes transversales del Plan Estratégico Institucional 2011-2015, señalando que:

Para garantizar calidad y en concordancia con su misión y visión, articulará y cumplirá su función universitaria de formar, en principio, a su personal técnico, docente y administrativo y a su vez, la formación de técnicos y profesionales integrales, creativos, emprendedores, disciplinados y capaces, ética e intelectualmente, de aportar y trabajar en la solución de los problemas que tenga su comunidad, país y región, con verdadero sentimiento social y con confianza en el futuro (p.15).

El continuo mejoramiento de la calidad, la pertinencia de la oferta académica, el funcionamiento curricular y el desempeño de los graduados, de grado y postgrado, constituyen el centro de las respuestas para la solución de los problemas sociales.

En este plan estratégico se observa que la universidad asume la calidad como un eje transversal aunado a la pertinencia y con un énfasis en la formación de profesionales que den respuestas a la sociedad. Orientado a un enfoque de calidad hacia el logro de los propósitos.

En el 2013, la UNAN-Managua, en el marco del cumplimiento de la Ley 704 que orienta la realización de procesos de autoevaluación institucional con fines de mejora a las universidades del país, retoma el concepto de calidad establecido en la Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora del CNEA, (2011) y define su propio documento denominado Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora de UNAN-Managua (2013, p.11), en el cual asume el concepto de calidad siguiente:

“...el criterio transversal de la educación nicaragüense que desafía los procesos educativos en relación con los resultados académicos y con la relevancia de los aprendizajes para la vida de los educandos. Abarca la concepción, diseño de planes y programas de estudio que conforman parte importante del currículum; así como el desempeño o rendimiento de los educandos, del propio sistema educativo como tal y de la educación en su relación con el capital humano requerido por el desarrollo de la nación. La calidad de la educación apunta a la construcción y desarrollo de aprendizajes relevantes, que posibiliten a los educandos enfrentarse con éxito ante los desafíos de la vida y que cada uno llegue a ser un sujeto-actor positivo para la comunidad y el país” (UNAN-Managua, 2013, retomado CNEA, 2011).

De acuerdo con lo anterior, la UNAN-Managua asume un concepto de calidad en el marco del contexto nacional desde las instituciones que regulan la calidad y promueven los procesos de autoevaluación institucional con fines de mejora; en este sentido, la calidad está dirigida a los procesos académicos con pertinencia y relevancia social, por tanto, es dinámica, está ligada a la valoración del desempeño que tienen los docentes y la institución en el cumplimiento de su misión. El enfoque de calidad es orientado al logro de los propósitos y adecuación de los objetivos.

En la revisión de los documentos se evidencia que la UNAN-Managua asume un concepto de calidad enfocado en dos perspectivas: calidad vista como ajuste o logro de propósitos y como fenómeno excepcional. Así, resalta lo siguiente:

Respecto al enfoque de calidad como ajuste o logro de propósitos, los documentos señalan:

- Eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos
- Articulación y cumplimiento de las funciones universitarias ligadas a la formación del personal de la institución como a los profesionales
- El buen desempeño de los educandos y el impacto de los profesionales en la comunidad
- Un currículo pertinente que responda a las necesidades de formación que requiere la sociedad.
- Se enfoca en la mejora continua donde el aprendizaje toma relevancia para efectuar cambios, reconstruir y desarrollar procesos con mayor calidad.

Como fenómeno excepcional:

- Resalta el prestigio u opinión pública de la universidad y los graduados
- Profesionales que aporten a la solución de los problemas
- Enfrentarse con éxito ante los desafíos de la vida

De lo anterior, se infiere que la UNAN-Managua ha venido construyendo su concepto de calidad institucional ubicándolo en el marco de los enfoques de calidad orientado como fenómeno excepcional y al logro de los propósitos.

4.1.2. La perspectiva de la calidad desde los informantes claves

Primer grupo de informantes (Directivos)

Las expresiones de los informantes claves, al preguntarles ¿cuál es su concepto de calidad? señalaron:

[...] mi concepto de calidad es que nosotros cumplamos los estándares o parámetros que nosotros definamos. Por otra parte, también calidad implica el uso correcto de la tecnología, tener una infraestructura que te permita las condiciones laborales, aunque sean mínimas, pero que hayan las condiciones para el trabajo. Informante 1

[...] la satisfacción, de lo que están haciendo y satisfacción en los usuarios de nuestros servicios, como es de los mismos profesionales. Informante 1

[...] el profesional que nosotros estamos formando debe ser un profesional que tenga competencia para el desarrollo profesional en el área específica, pero además que tenga la calidad y calidez del trato humano, valores para su desempeño en el campo profesional, pero por otra parte que sea un profesional propositivo, gente de cambio que este innovando, porque es lo que se requiere para que el país pueda salir adelante y por eso decimos que tiene que ser un profesional que genere propuestas de desarrollo y pueda generar hasta su propio empleo. Informante 1

El concepto de calidad se hace en relación a algo, es un valor de comparación. La calidad no es etérea. La calidad nuestra está unida a la formación profesional y ciudadana, quiere decir que nosotros tenemos que sacar un universitario que esté al servicio del pueblo, que pueda interpretar las necesidades como dice la misión. Informante 2.

La calidad tiene que ver con esa formación, tiene que ver con los planes de estudio [...] la calidad de nosotros no es ver solo al mercado, sino que nosotros también tenemos que ver a la sociedad, a las necesidades de la población [...] todas las cosas tienen una calidad y la que nosotros perseguimos es una calidad que va más allá, muy bien lo hemos establecido en la misión y visión. Informante 2.

La calidad [...] lo entiendo como todo aquello que tienden a mejorar las cosas que hacemos diariamente [...] que la experiencia nos permita ir mejorando en la medida que avancemos, pero para eso se requiere en todos los procesos la evaluación, sin evaluación usted no puede tener calidad, porque no te vas a dar cuenta si haces bien o mal. Informante 3

Los indicadores, los estándares, los parámetros que permitan medir resultados de cumplimiento y ese resultado lógicamente tienen que definir aquellos indicadores de inicio del proceso e insumos [...] los del proceso

propriadmente dicho y los de impacto, de resultado para cada una de las funciones... cuando definamos esos indicadores yo creo podemos hablar de calidad. Informante 4.

Calidad, significa de qué manera nos aproximamos más y con mayor intensidad y con mayor perfeccionamiento a nuestra misión, visión y valores, proyección en la sociedad, pero sobre todo la calidad hay que medirla, para medirla se mide con base en los planes. Informante 5.

Calidad [...] tiene que ver en principio con un diseño curricular que estén en correspondencia con las demandas de la sociedad, que tenga que ver con el plan de desarrollo humano y que los docentes sean profesores que tengan rápido dominio de la especialidad de la carrera en la cual se están desempeñando y que los estudiantes asuman con responsabilidad el papel que les corresponde [...] sólo así vamos a tener una calidad necesaria para que nuestros estudiantes egresados y graduados se desempeñen satisfactoriamente en el ámbito laboral. Informante 6

De acuerdo con el concepto de calidad percibido por este grupo de informantes se evidencia que definen y vinculan la calidad respecto a:

- Cumplimiento de estándares, parámetros e indicadores, que permitan medir resultados de insumos, procesos e impactos.
- La misión, visión y valores declarados por la universidad.
- La formación de los profesionales y ciudadanos con competencias, con calidez del trato humano, valores, propositivo, agente de cambio, innovador, que genere propuestas de desarrollo y autoempleo.
- Diseño curricular en correspondencia con las demandas de la sociedad.
- Dominio de los conocimientos de la especialidad por parte de los profesores.

- La responsabilidad que deben de asumir los estudiantes en el papel que les corresponde.
- Desempeño satisfactorio en el ámbito laboral de los egresados y graduados.

De la opinión de las autoridades informantes, se evidencia que la mayoría enfatiza en un enfoque de calidad centrado en el logro de propósito y de la coherencia, destacando el currículo y la formación profesional. Por otro lado, algunos informantes destacan el cumplimiento de la misión, visión, la necesidad de parámetros e indicadores de calidad para medirla.

Segundo grupo de informantes (Gremio estudiantil)

Al preguntar a los representantes de los estudiantes, su concepto de calidad, ellos expusieron:

[...] entonces cómo estamos midiendo la absorción de conocimiento y ahí es donde entra la calidad y la pertinencia, de cómo estamos educando.
 Informante 1

[...] es importante empezar con lo qué es la calidad educativa, la calidad de la enseñanza porque somos una institución que forma profesionales, dentro de esa misma calidad se ha inculcado mucho el desarrollo y la participación en la Jornada Universitaria de Desarrollo Científico [...] la investigación da desarrollo, es parte de los procesos de calidad.
 Informante 2

Calidad, es hablar, meramente de lo académico disponer de docentes que tengan conocimiento a fin a la carrera, con experiencias en el perfil de las carreras y en docencia universitaria. Es controlar el desempeño docente.
 Informante 3.

El concepto de calidad, va enfocado a que la razón de ser de la Universidad es la enseñanza de los estudiantes, porque la Universidad es la que está preparando a los futuros profesionales del país, que van a

llevar el desarrollo del país, la calidad debe estar enfocada en la enseñanza que se le brinda al estudiante, el nivel de enseñanza que se le da al estudiante, no el nivel académico que el profesor tenga, cada profesional tiene que estar enmarcando su maestría, su doctorado en el perfil académico de lo que es. Informante 6.

[...] sabemos que hay calidad en los estudiantes, pero la calidad de los estudiantes, se la empañan los profesores, porque dicen que las investigaciones que realizan no están buenas, solo porque ellos quieren saber otra cosa que no están dentro de los objetivos que los estudiantes se plantearon a la hora de desarrollar el trabajo. Informante 6.

Cuando hablamos de calidad tenemos que ver el conjunto de características que tiene una identidad, en este caso la UNAN para brindar algo satisfactorio, ya sea visible o no visible dentro del objetivo que tiene...que salgamos bien adiestrados, porque queremos recursos con calidad, calidez y humanismo. La calidad es facilitar los recursos y los materiales a los estudiantes. Informante 7.

Hablar de calidad es hablar de capacitación docente, hay un montón de docentes que tenemos con maestrías, doctorados, pero en áreas diferentes totalmente distintas al perfil de la carrera. Informante 8

Considerando las opiniones de los estudiantes, se evidencia que coinciden en que la calidad está vinculada con:

- La docencia, a la enseñanza, a lo académico, a la formación que se les brinda para ser profesionales competentes.
- La formación docente acorde con el perfil de las carreras.
- La capacidad profesional, la experiencia y el conocimiento en docencia universitaria por parte de los docentes.
- El acompañamiento y la evaluación del quehacer docente, a fin de garantizar su buen desempeño en la formación de los profesionales.

Algunos de los informantes, expresaron diversas ideas no coincidentes, tales como:

- La calidad es “brindar algo satisfactorio ya sea visible o no visible”, además, agrega que dentro del objetivo que tiene UNAN-Managua hace referencia a facilitar recursos a los estudiantes con calidad, calidez y con humanismo.
- Es importante impulsar la capacitación docente en vista de que no hay correspondencia de la formación posgraduada de los docentes con el perfil de las carreras.
- Solo uno de los informantes hace alusión que es un eje importante de los procesos de calidad en el desarrollo y la participación en la investigación.
- Un informante manifiesta inconformidad respecto a la revisión o evaluación que hacen los docentes sobre los resultados de las investigaciones que realizan los estudiantes. Apela a una valoración más objetiva.

De la opinión de los estudiantes, se evidencia que el centro de la calidad es el proceso de enseñanza que desarrollan los docentes y destacan: la formación, metodología y evaluación del trabajo docente. La mayoría enfatiza en un enfoque de calidad centrado en el logro de propósito y de coherencia. Por otro lado, algunos informantes mencionan la necesidad de formación posgraduada del docente en el perfil de la carrera, la investigación y la revisión de las investigaciones que realizan los estudiantes por el docente.

Tercer grupo de Informantes (académicos)

A continuación, se muestra la opinión del grupo de académicos de diversas facultades y áreas, sobre el concepto de calidad:

El término en general de calidad tiene muchas conceptualizaciones, está centrado... en las habilidades y competencias del egresado, asegurar que permita un buen desempeño profesional. De igual manera, la Universidad debe de responder a las necesidades de recursos humanos que tiene el país y a las demandas de la sociedad. Informante 1

[...] la calidad está expresada hasta qué punto la satisfacción del egresado con su formación es coherente con los planes de estudio y los empleadores de las instituciones que reciben estos recursos. Informante 1

[...] calidad lo podría relacionar con competencia, es decir que competencias llevan nuestros egresados fuera de nuestra Universidad una vez que ya se tienen que enfrentar a lo que es un trabajo y qué está demandando nuestra sociedad con respecto a lo que nosotros estamos formando. [...] habilidades y destrezas de ser un emprendedor, entonces pienso que calidad es vincular competencia – emprendedor. Informante 2.

[...] hablar de calidad y de calidad total, significa estar siempre mejorando, si nosotros hacemos mejora continua es porque queremos superar lo que estamos haciendo hoy. Este posicionamiento también tiene que ver mucho con las actividades de extensión y proyección social. Informante 3.

[...] un conjunto de acciones inherentes a la formación de estudiantes que permita salir adelante en su desempeño laboral; por eso tenemos nosotros un currículo centrado en el estudiante, pero ese currículo ejecutado tiene un giro por docentes desde el primer día hasta el último que nuestros estudiantes salen. Informante 4.

De la opinión expresada por este grupo de informantes, se evidencia que la mayoría de los informantes se ubica en un enfoque de calidad basado en la satisfacción del cliente (graduados) o en el producto. Algunos de los informantes, coinciden que la calidad está estrechamente vinculada a la enseñanza centrada en el estudiante, por tanto, los mismos deben de adquirir habilidades y competencias en el transcurso de su formación que les permita un buen desempeño.

Uno de los informantes expresa que la calidad se refiere a la mejora continua del quehacer de la universidad y menciona como una función importante las actividades de extensión y proyección social.

Cuarto grupo de informantes: académicos con experiencia en el tema

La opinión de los académicos de la UNAN-Managua, con experiencia e implicancias en los procesos de autoevaluación y evaluación externa, mencionan que calidad es:

[...] es administrar la docencia de acuerdo con los perfiles de los docentes, tener un plan de formación de docentes que permita que exista cobertura para todas las áreas. [...] yo veo la calidad como proceso educativo y [...] debo pensar en administración docente y en el perfil de los profesionales que imparten las clases, para decir que mi gestión de calidad es acertada, debo poner a los docentes que son expertos en las áreas. Informante 1.

La gestión de calidad requiere que los procesos sean planificados y que el acto de supervisión se puede hacer en cualquier momento, en cualquier proceso, en sí de la transparencia, que las reglas se hacen claras. También, incluye que los procesos sean consultivos, que se autoevalúen o uno o ambos de forma sistemática. Para una correcta gestión se necesitan la consulta y la creación de equipos de expertos de distintas disciplinas que aborden temas y digan que hay que hacer. Informante 1

La calidad [...] es como involucrarnos a todo el entorno social con el que trabajas, para que seamos un equipo trabajando en pro de la calidad. Definimos las líneas de investigación, eso es parte de la calidad.
Informante 2

Esa es una definición amplia y compleja, [...] calidad, yo lo veo como calidad total, una institución eficiente eficaz y con impacto [...] institución con calidad total desde el punto de vista eficiencia eficacia Impacto.
Informante 3

De la opinión expresada por este grupo de académicos, se evidencia que enfatizan en la calidad del proceso educativo, el trabajo docente, la participación y los recursos. Los informantes se ubican en un enfoque de calidad centrado en el logro de los propósitos.

Algunos de los informantes expresan que la calidad:

- Se vincula a la administración de la docencia y que la misma debe ser planificada.
- Está en correspondencia con el perfil y experiencia del docente, las áreas de formación y las asignaturas que se le asignan.
- Es vista como el involucramiento de la comunidad universitaria en los distintos procesos, trabajando como un solo equipo en pro de un objetivo común.
- Está relacionada a una institución eficiente, eficaz y con impacto.
- Y su gestión, requiere equipos de académicos expertos en las distintas áreas del conocimiento, que desarrollen investigaciones de los procesos institucionales para brindar alternativas de mejora

Desde los significados e interpretaciones de los diversos informantes y del análisis documental, se evidencia la pluralidad en la conceptualización de la calidad. No obstante, el denominador común que se encuentra relacionado es el proceso educativo en sus diversas expresiones: enseñanza, formación docente, graduados y otros aspectos, tal como se expresa en el detalle siguiente:

- La calidad está vinculada con la pertinencia en la formación de los profesionales, competentes y comprometidos con la sociedad. Y en correspondencia con la formación y capacitación de los docentes acorde con el perfil de las carreras, de igual manera en la preparación pedagógica.
- Estudiantes y docentes demandan calidad entre sí. Por un lado, los estudiantes requieren docentes con competencias técnicas acorde al perfil de formación y competencias pedagógicas; por el otro lado, los docentes demandan estudiantes comprometidos con su formación.
- La calidad se asocia al producto final, la satisfacción de los graduados, su inserción en el campo laboral y que contribuya al desarrollo social.
- Las autoridades y los estudiantes coinciden que la calidad está en correspondencia con la disponibilidad de los recursos, de la tecnología, del equipamiento, de las condiciones para desarrollar el trabajo del quehacer institucional.

De las divergencias, destacan dos ideas relevantes:

- La calidad es asociada a la misión, visión, proyecto institucional y plan estratégico.
- La calidad es vinculante con la evaluación, autoevaluación, el acompañamiento sistemático del quehacer académico.

En síntesis, los puntos coincidentes y divergentes se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Coincidencias y divergencias entre los informantes

Coincidencias	Divergencias
La calidad vinculada a la pertinencia en la formación de los profesionales, competentes y comprometidos con la sociedad.	La calidad asociada a la misión, visión, proyecto institucional y plan estratégico.
La calidad está en correspondencia con la formación y capacitación de los docentes acorde al perfil de las carreras, de igual manera en la preparación pedagógica	La calidad es vinculante con la evaluación, autoevaluación, el acompañamiento
Estudiantes y docentes demandan calidad entre sí. los estudiantes requieren docentes con competencias técnicas	
El grupo directivo y los estudiantes coinciden que la calidad está en correspondencia con la disponibilidad de los recursos, de la tecnología, del equipamiento, de las condiciones para	

Fuente: Autoría propia

4.1.3. Síntesis de las diversas miradas: el concepto de calidad propuesto para la UNAN-Managua

Como se ha mencionado anteriormente, por cada grupo de informante se visualiza el enfoque de calidad en el que se ubican y la tendencia general.

Según lo analizado, el concepto de calidad a nivel global de los informantes y documentos institucionales está estrechamente relacionado con el enfoque de calidad como ajuste a un propósito, lo cual se evidencia en los planteamientos coincidentes respecto a que la formación de profesionales es el quehacer central de la institución. De igual manera, hacen alusión al cumplimiento de la misión y visión, a formar profesionales competentes al servicio de la sociedad y que respondan a las necesidades del país y su entorno. Otro de los aspectos, es que en estos conceptos se hace referencia a una institución eficiente, eficaz y de impacto.

En el análisis realizado se percibe que cada informante clave se ubica desde el rol que le corresponde desempeñar en la universidad. Como menciona Días Sobrinho (2006) citado por González y Espinoza (2008):

El concepto de calidad es una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de las instituciones, los académicos les asignan importancia a los aspectos académicos (el conocimiento, los saberes); los empleadores a las competencias con que los estudiantes egresan y que les permiten integrarse al trabajo; los estudiantes a la empleabilidad. Es necesario que esta construcción social sea adoptada y compartida y atraviese el quehacer de las funciones esenciales de la universidad (p. 251).

Con base en lo anterior, se puede afirmar que los grupos conformados por autoridades, docentes y expertos en el tema, consideran que la calidad está centrada en lo académico, la gestión académica, la planificación docente, la supervisión, la formación, la experiencia del docente con el perfil de la especialidad. En cambio, el grupo de estudiantes valora la calidad de sus

docentes y de su formación como ellos expresan, educados con calidad, calidez y humanismo.

Considerando que los informantes en su percepción de la calidad, no mencionan las funciones de: investigación, extensión, proyección universitaria y la internacionalización, se retomarán en el concepto propuesto para la UNAN-Managua, desde esta investigación, dado que son parte esencial de la universidad tal como, se expresa en los *Estatutos de la UNAN-Managua con sus reformas*, en su artículo 16, son declaradas como funciones generales de la universidad. De igual manera, se plantea en la Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de 1998, que la calidad debe comprender todas las funciones y actividades universitarias como académicas, investigación, servicio a la comunidad y al mundo universitario, así mismo, en el concepto de calidad que plantea la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL, s.f.) se retoman la docencia, la investigación y extensión.

A partir de lo anterior y los resultados obtenidos, propongo un concepto de calidad para la UNAN-Managua, orientado en el enfoque de calidad total en el contexto de la educación superior vista como coherencia, logro de los propósitos y transformación, de aquí retomo como ejes importantes las funciones de la universidad, cultura de calidad, la responsabilidad compartida de todos los miembros de la institución para hacer las cosas bien, visualizando que el producto final puede ser un bien o un servicio, que al final convergen para un mismo fin. En este sentido, mi aporte consiste en plantear la propuesta de definición de calidad para UNAN-Managua:

Calidad para la UNAN-Managua, es una cualidad, que caracteriza al conjunto de prácticas que desarrollan los miembros de la comunidad universitaria considerando las funciones sustantivas, de tal manera que exista sinergia entre todos y entre los procesos académicos y administrativos para garantizar las condiciones de infraestructura, equipamiento, así como el talento humano que conlleve a resultados altamente satisfactorios y pertinentes que se generan desde la docencia, investigación científica, proyección y extensión social, internacionalización y la misma gestión universitaria, todo bajo un enfoque de equidad, calidez humana, compromiso, justicia social y armonía con el ambiente.

Fuente: Elaboración propia

4.2. El Modelo de Gestión de la Calidad: sus elementos

"La calidad, si no está engranada en la organización nunca será realidad."

Phil Crosby, 1995.

4.2.1. El Modelo de Gestión de la Calidad en un sentido teórico

La gestión de la calidad en el contexto universitario, en un sentido teórico, la he asumido como un proceso donde convergen la planificación, organización, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación del quehacer sustantivo, enfocado al mejoramiento continuo y a la búsqueda de la excelencia de los servicios universitarios, que derivan en un conjunto de acciones impulsadas por las personas que integran la institución, quienes ponen todo su empeño. "El rol que juegan las personas en la gestión de la calidad, es primordial para la mejora continua" (Pérez, 1999, p. 33). En la gestión, todas las personas de la institución se involucran en todo el proceso para conseguir los objetivos y mantienen una actitud de mejora continua.

El modelo de gestión de la calidad asumido de forma preliminar para este estudio se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 7. Modelos de gestión de la calidad y sus componentes

Modelos /componentes		
Elementos (Deming)	Características (Deming)	Agentes facilitadores EFQM
Planificar	Dinámico	Liderazgo
Hacer	Flexible	Centrado en las personas
Verificar	Orientado a la mejora continua	Participación
Actuar a la mejora	Considera la cultura organizacional	Estrategias
Enfoque a los procesos	Orientado a la comunicación	Gestión de alianzas y recursos

Fuente: Elaboración propia con base en Deming, EFQM

En este acápite se presentan los resultados respecto a los elementos que se deben considerar en la gestión de la calidad, atendiendo a las características y particularidades expresadas por los informantes claves de la UNAN-Managua, como una institución de educación superior, pública y con autonomía universitaria.

4.2.2. El Modelo de Gestión de la Calidad percibido en la UNAN-Managua

a) Desde lo documental

Desde el 2004, la gestión ha sido un tema de preocupación, análisis y reflexión por la comunidad universitaria de la UNAN-Managua, es así que en el documento Autoevaluación institucional: resumen ejecutivo del informe final, (2004, b) se expresa que: "...se recomienda implementar un sistema de gestión que incluya los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación. Desarrollar un sistema de información más eficiente para una mejor y oportuna toma de decisiones". (p.6)

La recomendación anterior, según los documentos institucionales se retoma a partir del 2011 donde se instala en la universidad una estrategia de gestión basada en la planificación estratégica, implementación del monitoreo, seguimiento, evaluación y la sistematización de la información, pero es hasta el 2015 que define su propio concepto de la gestión.

En el documento Proyecto Institucional (2015), se define la Gestión Universitaria como una de las funciones sustantivas de la universidad de la siguiente forma:

La gestión es un proceso integral que toma como base la información existente con el objetivo de dirigir, planificar, organizar, ejecutar y evaluar todas las actividades de carácter docente, investigativo, administrativo, de extensión y comunicación actualizada y confiable de la Universidad con su entorno. Todo ello, con el propósito de superar las limitaciones e incrementar las fortalezas, así como cumplir con la misión, visión, principios y objetivos de la Universidad, condiciones indispensables para alcanzar la acreditación institucional (p.8).

Asimismo, en el documento *Estatutos de la UNAN-Managua con su reforma (2018)*, se declara la Gestión Universitaria como una de las cinco funciones sustantivas y se retoma esta definición que abarca los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación de todo el quehacer universitario.

Por otro lado, en el Proyecto Institucional (2015) se establece la gestión universitaria de calidad como:

... un eje transversal que permite mejorar la calidad de sus programas y proyectos, contando para ello con una base de apoyo administrativo, financiero y tecnológico, con el propósito de superar las limitaciones e incrementar las fortalezas y cumplir con la Misión, Visión, Principios, Objetivos y Fines de la Universidad, condiciones indispensables para alcanzar la acreditación institucional (p.14).

En el mismo documento, la universidad establece las políticas, de las cuales dos de ellas se refieren directamente a la gestión de la calidad universitaria, tal como se plantea:

a) “Fomentar el desarrollo de una gestión institucional eficiente, enfatizando en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación... (p.14).

b) Fortalecer la calidad en el desempeño total de la Universidad, lo cual implica un proceso de cualificación que permita alcanzar la acreditación institucional” (p.15).

De igual manera, en los Estatutos de la UNAN-Managua con su reforma (2018), en uno de sus objetivos estratégicos se declara la meta de: *Desarrollar el Modelo de Gestión Institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la Misión y Visión de la UNAN- Managua, garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la Universidad* (p. 16).

Al analizar los documentos institucionales relevantes de la UNAN-Managua se evidencia que la gestión universitaria de calidad es considerada como una función sustantiva de la universidad, como línea estratégica, política y eje

transversal que se integra con el quehacer de la universidad. Para el logro de la misión institucional, la gestión se basa en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación, todo lo anterior encaminado al fortalecimiento de la calidad. Es importante mencionar que, la institución se plantea el reto de alcanzar la acreditación como producto de la implementación de la calidad universitaria.

b) Desde los informantes

Los diversos informantes claves mencionaron los elementos que debe tener un modelo de gestión de la calidad para UNAN-Managua:

Primer grupo de informantes (Directivos)

Informante 1

Nuestro modelo de gestión debería de considerar la formación permanente del recurso humano, la realización de las investigaciones, pero las investigaciones que van a generar resultados, o sea resultados que puedan también ser puestos en prácticas por las instituciones o la sociedad, pero también que puedan generarte artículos para publicaciones.

Nuestro modelo de gestión nos debe de llevar a tener servicios de mayor calidad.

Nuestro modelo de gestión de calidad debe implicar en la optimización de la internacionalización para posicionarnos a nivel internacional.

[...] también tener acceso a tecnologías de punta para los laboratorios para la formación de los estudiantes.

[...] asumir una cultura de planificación y evaluación.

[...] es importante que nosotros logremos articular muy bien todos los procesos de planificación con el presupuesto...evaluar los resultados de

lo que has planificado, pero también vincularlo con la evaluación del desempeño.

Informante 2

[...] uno de los grandes objetivos es garantizar que efectivamente contemos con los recursos humanos que tengan la debida competencia para poder garantizar el cumplimiento de la misión y visión de la universidad.

[...] a nosotros nos tienen que hacer una evaluación para poder encontrar cuáles son el reforzamiento, todo eso, para mí es un eje de calidad de la gestión.

Informante 3.

[...] hay procesos que se constituyen en binomios, que no pueden ir unos sin el otro, si hacemos una planificación, obviamente tenemos que planificar en el mismo sentido su monitoreo y seguimiento, que nos asegure alcanzar su cumplimiento.

[...] con el control propiamente dicho garantizamos calidad, porque el control nos permite verificar si lo planeado está ejecutado.

Informante 4.

[...] gestión es un sinónimo de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar con una calidad de liderazgo que permita hacer eso.

[...] El pensamiento estratégico de cada uno de los actores principales en cada dirección.

Informante 6.

[...] estoy totalmente convencido, que, con un modelo educativo bien definido, un currículum de las carreras, un plan de estudio bien definido y articulado y los programas de asignatura, deben de estar diseñado de tal manera que le permita al profesor planificar su asignatura, planificar basándose en la multidisciplinaria.

[...] en ese plan de trabajo, plan de clase o plan de asignatura, el profesor debe establecerse cuáles son los mecanismos de interrelación con la otra asignatura... debe de ser también horizontal.

Síntesis de la opinión del grupo

Dentro de los elementos que debe de tener un modelo de gestión los informantes proponen:

- La planificación, seguimiento y evaluación, no solo debe considerar lo estratégico institucional, sino la planificación del docente.
- Monitoreo y seguimiento que nos asegure alcanzar el cumplimiento de lo planificado.
- Articulación de la planificación con el presupuesto.
- Vinculación de los resultados de la planificación con la evaluación del desempeño.
- Formación permanente del recurso humano.
- Tener servicios de mayor calidad.
- El currículo y programas de asignaturas.
- La internacionalización que posicione la universidad.

Segundo grupo de informantes (Gremio estudiantil)

Informante 1.

[...] entonces cómo estamos midiendo la absorción de conocimiento y ahí es donde entra la calidad y la pertinencia, de cómo estamos educando

[...] En la medición del aprendizaje...necesitamos valores cualitativos, no tanto cuantitativo.

[...] Sería importante que nosotros seamos parte de la planificación y de las mismas ejecuciones de los programas y de los proyectos.

[...] quiero proponer que le demos seguimiento, tanto el movimiento estudiantil como las autoridades correspondientes que son ustedes, darles seguimiento a los docentes.

Síntesis de la opinión del segundo grupo

De acuerdo con la opinión expresada por los estudiantes se infiere lo siguiente:

- Valoran importante su participación en los procesos de planificación.
- Valoran que el aprendizaje sea integral.
- Participar activamente en los procesos de ejecución de programas y proyectos universitarios.
- Dar seguimiento al desempeño de las autoridades.
- Brindar seguimiento al desempeño docente.

Tercer grupo de Informantes (académicos con experiencia en el tema)

Informante 1.

[...] planificar, hacer, verificar y acción de ajustes.

[...] tener también una opinión, un valor de juicio alrededor si lo que hemos planificado efectivamente realmente como lo estamos cumpliendo.

[...] procesos de verificación y las correcciones y ajustes

[...] procesos de monitoreo y seguimiento a todos los niveles

[...] acciones que retroalimenten para ver si efectivamente que ajustes podemos hacer en los procesos pedagógico y las técnicas didácticas de aprendizaje para poder verificar ese proceso y ejecutar las acciones y completar el ciclo de mejora de la calidad

Autoevaluación, planificación y acreditación (informante 1, académico experto en el tema)

Informante 3

Deben de ser todos los elementos de: Planificación, Ejecución o actuar lo planificado. Seguimiento y Evaluación, Ajuste de mejora, Ejecución o actuar.

El sistema de planificación, que sea un sistema para que los jefes de las unidades, y los decanatos les sirva como una herramienta para dirigir.

[...] mejorar el seguimiento y evaluación...deberíamos tener en las unidades, al menos en las facultades, una persona responsable del seguimiento y la evaluación.

[...] tenemos que tener un programa de estímulo para que la gente siempre esté en camino de estarse evaluando (informante 1, académico experto en el tema)

Informante 4.

[...] estoy de acuerdo con ...planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, los ajustes son necesarios, pero saberse hacer

[...] deberíamos tener un equipo que realmente nos ayude en esa parte de lo que es el seguimiento a la ejecución del currículo

[...] la información debe de estar accesible a las personas que la necesitan

Síntesis de la opinión del grupo

Los informantes coinciden que el modelo de gestión de la calidad debe de tener los siguientes elementos:

- La planificación
- Verificar y ejecutar las acciones que fueron ajustadas.
- Efectuar el seguimiento y la evaluación.
- Que el seguimiento y la evaluación sirva como una herramienta para dirigir.
- Rendición de cuentas y disponibilidad de acceso de la información.
- Verificar el proceso pedagógico y las técnicas didácticas del aprendizaje.
- Se menciona como uno de los elementos a considerar, el programa de estímulo, el cual lo visualizan como forma de motivar y cerrar el ciclo de mejora continua.

Síntesis de las miradas de todos los informantes

En la siguiente tabla se muestra, las opiniones de los informantes en cuanto a los elementos que debe de considerar el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua.

Tabla 8. El modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua

Primer grupo de informantes (Directivos)	Segundo grupo de informantes (Gremio estudiantil)	Tercer grupo de Informantes (Académicos con experiencia en el tema)
Asumir una cultura de planificación estratégica, operativa y evaluación.	Participar en la planificación y en la ejecución de los programas y proyectos.	Planificar Hacer o ejecutar
Monitoreo y seguimiento que asegure alcanzar cumplimiento de lo planificado.	Que se dé seguimiento, tanto el movimiento estudiantil como las autoridades correspondientes y los docentes.	Verificar y ejecutar las acciones que fueron ajustadas. Efectuar el seguimiento y la evaluación.
Articulación de la planificación con el presupuesto.	Valoración del aprendizaje tanto cuantitativo como cualitativo.	Que el seguimiento y la evaluación sirva como una herramienta para dirigir.
Vinculación de los resultados de la planificación con la evaluación del desempeño.	Participar en los procesos de ejecución de programas y proyectos universitarios.	Rendición de cuentas y disponibilidad de acceso de la información.
Formación permanente del recurso humano.	Dar seguimiento al desempeño de las autoridades.	Un elemento a considerar, es el programa de estímulo.
Tener servicios de mayor calidad.	Brindar seguimiento al desempeño docente.	
Implicar en la optimización de la internacionalización.		

Fuente: Elaboración propia

Las diversas miradas sobre el Modelo de Gestión de la Calidad en la UNAN-Managua.

Desde los informantes y el análisis documental se encuentran coincidencias en los siguientes aspectos:

- Los procesos de planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación, deben ser parte del modelo de gestión de calidad.
- Generar una cultura de calidad y que estas herramientas sean utilizadas para dirigir.
- Uno de los grupos considera importante los elementos de la autoevaluación y acreditación, tanto institucional como de programas.
- Dentro de la planificación, seguimiento y evaluación no solo debe estar lo estratégico institucional, sino la planificación del docente desde la definición del modelo, currículo y programas de asignaturas.
- La planificación, como el seguimiento y la evaluación se visualizan, tanto a nivel institucional como desde la planificación docente, académica o curricular, que permita ejecutar acciones y completar el ciclo de mejora de la calidad.
- Se indica que debe existir un programa de estímulo, como un eje importante para cerrar el ciclo de la evaluación.
- El grupo directivo opina que debe existir vinculación de la planificación con el presupuesto.
- El grupo de académicos indica que los elementos de la gestión de la calidad, son útiles para la rendición de cuentas y disponibilidad de la información.

4.2.3. Elementos del modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua.

a) La planificación como elemento de la gestión de la calidad en la UNAN-Managua

Los primeros indicios de la planificación en la UNAN-Managua, se dan a comienzos de la década del 2000, evidenciado en el Informe de Gestión 2015-2016, donde se expone que “*la planificación estratégica institucional de la UNAN-Managua surge como resultado del proceso de autoevaluación institucional realizado en el 2002*” (2017, p.21). El análisis documental evidenció que la institución no disponía de un plan estratégico, pero contaba con el primer plan de mejora, el cual surgió como producto del primer proceso de autoevaluación institucional, realizado en el marco del Proyecto Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET) bajo el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2002-2004). No se encontró evidencia documental del período 2004 al 2009, respecto a la forma en que se ejecutó el plan de mejora, ni documentos relacionados con los procesos de planificación estratégica.

Según la evidencia documental, hasta el 2010 se desarrolla el primer *Plan Estratégico Institucional 2011-2015*, el cual se organizó en cuatro áreas fundamentales: 1) Docencia y Currículum, 2) Administración, 3) Investigación y Postgrado, 4) Extensión y Proyección Social. La funcionalidad de las áreas mencionadas anteriormente se orientó por cinco ejes fundamentales: Calidad y pertinencia, integración, sostenibilidad, Innovación y Modernización y *Desconcentración*. En la elaboración de este plan, participaron un total de 304 trabajadores de las distintas instancias académicas y administrativas de la universidad, distribuidos de la siguiente manera: Rectoría (5), Decanaturas (28), Directores y Directoras de Departamentos (43), Dirigentes de Unidades Administrativas (54), Docentes (86), Centros de investigación (19), Estudiantes (26) y Administrativos (43).

Un año antes de finalizar la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2015, se evalúa de manera anticipada, debido a que la universidad se ve en la necesidad de articular las fortalezas y oportunidades de mejora identificados en el proceso de autoevaluación institucional desarrollado en el marco de la Ley 704, en el período 2013-2014. Por consiguiente, los resultados de la autoevaluación fueron concatenados con la evaluación del PEI, 2011-2015, y constituyeron los insumos fundamentales para la elaboración del nuevo PEI 2015-2019 de la UNAN-Managua.

Este plan estratégico 2015-2019 contiene el horizonte que guía a la UNAN-Managua en el desarrollo de sus funciones sustantivas, para ello el mismo está organizado en dimensiones estratégicas por función, tales como: Gestión Universitaria, Docencia, Investigación, Extensión y Proyección Social e Internacionalización.

En el *Informe de Gestión de la UNAN-Managua 2015-2016*, se confirma que la UNAN-Managua, a través de la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, ha creado una metodología que favorece la participación, donde se reporta la cantidad de 470 personas entre directivos, organizaciones gremiales (docentes, administrativos, estudiantes) y comunidad universitaria, en la planificación estratégica. Entre 2015 y 2016, participaron 565 personas en la planificación operativa institucional. Al igual que la participación en la elaboración de los planes operativos de cada unidad académica y administrativa.

En el *Informe de Gestión de la UNAN-Managua, 2015-2016*, se destacan como resultados de los procesos de planificación estratégica los siguientes:

- Compromiso de los directivos para liderar los procesos de planificación institucional.
- Automatización de la planificación institucional a través del sistema de planificación.
- Capacitación de personal de las Facultades, Direcciones, Divisiones y Centros de Investigación en la utilización del sistema de planificación y monitoreo de los planes institucionales.

Los hallazgos de la revisión documental, muestran que la planificación universitaria se fue implementando, desde la década del 2000, en diversas etapas o momentos: el primer momento, en el que no existe evidencia del quehacer de la planificación, el segundo, asociado al plan de mejora derivado de la autoevaluación institucional 2002-2004, el tercero, iniciado en 2010, en el cual se desarrolla el primer proceso de planificación estratégica (2011-2015) cuya continuidad se muestra en el desarrollo del segundo plan estratégico 2015-2019 y en su unificación con los procesos de autoevaluación institucional derivados de la Ley 704 y ejecutados en el período 2013-2014. En el último proceso de planificación estratégica, se evidencia que es participativa y que se ha instalado en la institución como un instrumento de la gestión universitaria.

Según los informantes clave se ha desarrollado la planificación estratégica en la universidad. de esta manera:

[...] la planificación y evaluación tiene que ser algo como muy cotidiano que lo tengas que asumir, porque todo pasa por asumir una cultura de planificación y evaluación. Informante 1, grupo directivo.

[...] planificación estratégica... concebida muy correctamente y participativa [...] que existe la planificación estratégica, ... es una buena indicación de la calidad del trabajo...es un eje de calidad de la gestión. Un plan estratégico que luego se traslada a plan operativo... [...] Informante 2, grupo directivo.

[...] el primer pilar fundamental de este edificio universitario es la planificación, y después las otras partes del proceso administrativo: la dirección, el liderazgo y calidad. Informante 4, grupo directivo.

[...] tomando referencia los estatutos y las diferentes normativas aprobadas el Consejo Universitario, nosotros, así debemos planificar todo el trabajo. Informante 6, grupo directivo

El sistema de planificación, que sea un sistema para que los jefes de las unidades, y los decanatos les sirva como una herramienta para dirigir. Informante 3, grupo de académicos.

De acuerdo con lo expresado, se evidencia que los informantes clave consideran que la planificación en la universidad es:

- Un eje de calidad de la gestión.
- Algo cotidiano o habitual en la vida universitaria.
- El primer pilar fundamental de la universidad.
- Es una herramienta a considerar para el trabajo que se realiza en la universidad.
- Es un instrumento que les sirve a las autoridades para dirigir a la universidad hacia el cumplimiento de sus objetivos.

También, consideran que la planificación debe estar basada en los documentos rectores que guían el quehacer de la universidad en el cumplimiento de su misión. Y que la planificación estratégica en la universidad está definida de forma correcta.

b) Monitoreo y Seguimiento como elementos del Modelo de Gestión

Como parte de los mecanismos de la gestión universitaria de la UNAN-Managua y en el marco de la ejecución de su primer Plan Estratégico Institucional 2011-2015, se evidencia que la universidad elaboró el documento denominado “Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación 2011- 2015”, cuyo objetivo era la verificación del cumplimiento del plan. Este documento contiene objetivos, resultados, indicadores, metas, medios de verificación, actores involucrados y tiempo de ejecución. Las evidencias documentales muestran que en el siguiente quinquenio, la universidad elabora su segundo Plan Estratégico Institucional 2015-2019 y definió su segundo “Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019”, como un instrumento para la verificación de lo planificado y ejecutado, a fin de efectuar los ajustes pertinentes de forma periódica.

Tanto el “Plan de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011- 2015, como el del 2015-2019, han sido herramientas para la verificación del cumplimiento de los planes estratégicos en el marco de la gestión universitaria. En el período 2015 al 2019, la UNAN-Managua define los fundamentos del modelo de monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, tal como se describe:

El modelo de monitoreo, seguimiento y evaluación que adopta la UNAN-Managua, se basa en la misión, objetivos estratégicos, estrategias, resultados, indicadores y las metas establecidas en las funciones sustantivas de la Universidad... [...]Se basa en el análisis crítico, coherente, pertinente y propositivo del quehacer universitario, basado en un enfoque participativo. La información obtenida será la base para la toma de decisiones y la rendición social de cuentas...

[...] el monitoreo es una acción continua dirigida a indagar de forma sistemática el proceso de implementación del PEI 2015-2019, el mismo permite verificar el cumplimiento de lo planificado y lo ejecutado para efectuar ajustes o mejoras en caso que sea necesario. Por su parte, la evaluación es un proceso que se efectúa de forma periódica para determinar, de manera sistemática, objetiva y en profundidad, los productos de lo planificado y la pertinencia de las estrategias usadas para alcanzarlos.

Como se observa en el último quinquenio, la universidad define su Modelo de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico, en el cual se asume el monitoreo como un ejercicio sistemático de verificación que contribuye a garantizar el cumplimiento de las acciones a emprender de acuerdo con lo planificado en los diversos niveles de la universidad y permite efectuar ajustes o correcciones en el tiempo de su ejecución. En conexión con el monitoreo, la evaluación es asumida como un ejercicio permanente para valorar los resultados del cumplimiento. El seguimiento, aunque no se define, está implícitamente, contenido en la verificación y en la evaluación.

Así mismo, la UNAN- Managua define que: “el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación se efectuará en diferentes niveles, en dependencia de las funciones de cada una de las instancias académicas y administrativas de la Universidad”. También, establece que estos procesos serán obligados y permanentes en la agenda de los órganos de gobierno de la universidad, con el fin de garantizar la mejora de la calidad. Por ello, se evidencia que estos procesos involucran la participación de los actores clave de la comunidad universitaria.

De lo anterior, se puede inferir que los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación iniciados en el 2011 han facilitado el análisis y control del cumplimiento de las metas y objetivos del plan estratégico, promueven la participación y por ende contribuyen al cumplimiento de su misión.

Así lo señala uno de los directivos consultados en la entrevista:

[...] hay procesos que se constituyen en binomios, que no pueden ir unos sin el otro, si hacemos una planificación, obviamente tenemos que planificar en el mismo sentido su monitoreo y seguimiento, que nos asegure alcanzar su cumplimiento. Informante 3, grupo directivo.

c) Evaluación como elemento del modelo de gestión

La UNAN-Managua, enfocada en su misión de brindar una enseñanza de calidad y buen servicio a la comunidad universitaria, ha trabajado en pro de la calidad de su quehacer académico y administrativo mediante la participación en los procesos de evaluación y acreditación de la Educación Superior, promovidos desde 1998 por el Consejo Universitario Centroamericano (CSUCA), a través del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), y el Sistema de Carreras Regionales (SICAR-CSUCA). En 1998, la UNAN-Managua con el apoyo del SICEVAES-CSUCA, realiza su primera experiencia de autoevaluación de programas de carreras obteniendo los primeros resultados entre el 2001 y 2003, al concluir la evaluación externa de los programas de Historia y de Economía, los cuales pertenecían a la

Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades y Facultad de Ciencias Económicas, respectivamente. (UNAN-Managua, 2004a p.33).

En octubre del 2002 inició su primer proceso de autoevaluación institucional, en el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (BID-PMAET 2002), el cual concluyó en el 2004. En el 2013, realizó su segundo proceso de autoevaluación institucional en el marco de la aplicación de la Ley 704 y orientada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA). Los resultados de estos procesos se materializan en la elaboración y ejecución del plan de mejora institucional. (Ibíd)

A continuación, se detallan los aspectos relevantes acaecidos en los procesos de evaluación institucional realizada:

- **La evaluación institucional desarrollada en el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (BID-PMAET 2002)**

La UNAN-Managua, durante esta primera experiencia de Autoevaluación Institucional con fines de mejora, se enfocó al mejoramiento de la calidad institucional, mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). En este proceso se evaluaron los factores de: Proyecto Institucional, Gobierno y Gestión, Docencia, Investigación, Extensión Social, Infraestructura y Recursos Materiales, Biblioteca y Centros de documentación, para cada factor se definieron las dimensiones e indicadores (UNAN-Managua, 2004a, p.38 -42).

Para llevar a cabo el proceso de autoevaluación se instaló la Comisión de Evaluación Institucional (CEI), subcomisiones técnicas y de apoyo, todas integradas por docentes y autoridades de la universidad. Se generó un informe que, entre otras cosas, destaca el estado actual, sus fortalezas, debilidades y resultados por cada factor institucional, asimismo se presentan las conclusiones generales y las recomendaciones generales de valoración de resultados en el nivel institucional (UNAN-Managua, 2000a, pp. 42-136).

Como resultado del informe de autoevaluación institucional con fines de Mejora 2002- 2004 se derivó el primer Plan de Mejoramiento de la UNAN-Managua, documento que contiene las acciones específicas de mejora por cada factor (Proyecto Institucional, Gobierno y Gestión, Docencia, Investigación, Extensión Social, Infraestructura, Bibliotecas y CEDOC) que sería referente o elemento de la gestión universitaria (UNAN-Managua, 2004a p.35).

Como se observa de todo lo documentado, la evaluación institucional realizada deriva en un plan de mejora de la universidad, lo que permite articular la evaluación y la planificación como elementos del modelo implícito de gestión de la calidad. Este es el primer esfuerzo que realizó la institución.

No obstante, se encontró que la universidad no posee evidencias de la implementación del Plan de Mejoramiento 2004, ni de los mecanismos de evaluación de su cumplimiento. Así, se expresa en el Plan Estratégico Institucional 2010-2015, lo siguiente:

...el Plan de Mejoramiento Institucional aprobado en 2005, aún siendo producto de un proceso de Autoevaluación Institucional, no tuvo una ejecución y evaluación de su cumplimiento; algunos problemas se fueron tratando al paso del tiempo sin el informe valorativo técnicamente adecuado (p. 4).

Al mismo tiempo, en esta cita se evidencia la falta de ejecución del primer plan de mejora y su evaluación, sin embargo, se asevera que algunas debilidades

(problemas) se fueron asumiendo en el marco de la mejora institucional. Pareciera que se realizaron acciones de mejora aun cuando no hubo un proceso sistemático de evaluación y monitoreo del plan de mejora. Esta situación fue superada e incorporada en la formulación de planificación estratégica del 2010, según se afirma en el documento denominado Plan Estratégico Institucional 2011-2015:

En julio del año 2004, la UNAN-Managua culminó su primera experiencia de AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL ... acción que constituyó la base fundamental para la formulación del primer Plan de Mejora Institucional y, este a su vez del Plan Estratégico Institucional 2011-2015. En este último se contempla –entre múltiples estrategias- el promover los procesos de autoevaluación para el mejoramiento continuo con miras a la acreditación, tanto de la institución como de sus programas (p.46).

- **La Autoevaluación institucional en el marco de la ley 704**

La universidad desarrolló su segunda experiencia de autoevaluación institucional con fines de mejora, en el marco de la Ley 704 “Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación”, la cual fue impulsada en el 2013-2014. El proceso lo realizó con base en la Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora, publicada en el 2011 por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), de Nicaragua, en la cual se establece funciones, factores, criterios e indicadores; de igual manera, se retoma la experiencia de autoevaluación institucional desarrollado por la Universidad en el 2004, en el contexto del Proyecto de Modernización de la Educación Terciaria. De este proceso surge una Guía de Autoevaluación Institucional con fines de Mejora 2013, contextualizada a las características del quehacer universitario de la UNAN-Managua.

Los objetivos del segundo proceso de autoevaluación institucional se centraron en:

Desarrollar un proceso de análisis crítico de la Institución desde el quehacer de sus funciones sustantivas, que permita el conocimiento de su estado actual para elaborar un plan de mejora encaminado al aseguramiento de la calidad y al cumplimiento de los referentes institucionales.

Fortalecer la cultura de evaluación y el mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan en la Institución mediante espacios de actuación permanente de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, con el fin de brindar un servicio de calidad a la sociedad (UNAN-Managua, 2014b, p. 3).

En esta experiencia de autoevaluación institucional se establece en el primer objetivo, la valoración del cumplimiento de las funciones sustantivas, el desempeño institucional y la formulación de un plan de mejoramiento. Así se menciona en el Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2014 que:

[... la Universidad ha llevado a cabo, con responsabilidad y con la mayor objetividad posible, un proceso de análisis crítico de la Institución, desde el quehacer de sus funciones sustantivas... lo que ha permitido la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, que propicien el cumplimiento de lo establecido en su *Plan Estratégico Institucional 2011-2015* (p.1).

Adicionalmente, se vinculan los resultados de la evaluación con la planificación estratégica establecida en la institución.

En el segundo objetivo se establece que el proceso de autoevaluación permitirá el fortalecimiento de la cultura de calidad y el mejoramiento continuo institucional con participación de los diversos actores. La evaluación se constituye en un elemento de la gestión universitaria que se vincula a la mejora continua de la

calidad y como un instrumento para la toma de decisiones de cambio institucional en las funciones sustantivas.

- **La evaluación como instrumento de valoración de la planificación estratégica**

De acuerdo con la revisión documental, la UNAN-Managua definió que la evaluación es una herramienta para valorar el cumplimiento del plan de mejora y de los procesos de planificación estratégica instaurados, desde el 2011. De tal manera, que en el último octenio se ha desarrollado la articulación de la evaluación con la planificación. Es decir, los resultados de la evaluación se han utilizado para la toma de decisiones mediante la vinculación con la planificación estratégica, tal como se expresa en el Informe de Gestión 2015-2016:

Para el desarrollo adecuado de las oportunidades de mejora, se toma la decisión de evaluar el Plan Estratégico Institucional 2011-2015, en sus cuatro años de ejecución y surge, por tanto, el nuevo Plan Estratégico Institucional 2015-2019. Este plan articula las oportunidades de mejora con los objetivos y estrategias institucionales de los próximos cinco años (UNAN-Managua. 2017 b. p.21).

La articulación de las oportunidades de mejora derivadas del proceso de autoevaluación institucional con los objetivos y estrategias del plan estratégico institucional en el último quinquenio evidencia la voluntad política institucional de articular la evaluación con la planificación, tal como se expresa en la integración de un solo documento orientador de las acciones estratégicas de la universidad. Así, lo expresa el Plan Estratégico Institucional 2015-2019:

Para la construcción de su Plan Estratégico Institucional 2015-2019, la UNAN-Managua retoma como procesos integrados la evaluación y la planificación, de manera que en el mismo se integran las acciones de mejora reflejadas en el Informe de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora 2013-2014 y los resultados de la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2015 (p.1).

Adicionalmente, el Informe de Gestión del 2018 de la UNAN-Managua, lo reafirma:

.... A fin de contar con un único documento rector que guía el rumbo de acciones a seguir, evaluamos un año antes de su culminación el PEI 2011-2015, y elaboramos nuestro segundo Plan Estratégico Institucional 2015-2019, en el que contemplan todas las acciones de mejora plasmadas en el PMI 2015-2016 (p.13).

d) Lo organizacional como elemento del modelo de gestión de la calidad de la universidad

En el proceso de revisión documental y entrevista a informantes claves emerge el tema organizacional como un elemento clave de la gestión de calidad. En este sentido, se expresa en el documento *Autoevaluación Institucional, Resumen Ejecutivo del Informe Final*. (2004a): “La Universidad en su estructura no tiene una Unidad de Planificación...” (p.8). Se relaciona el poco avance en los procesos de planificación con la ausencia de una instancia que se encargue de la planificación en la universidad, al igual que se reconoce que existen planes aislados en algunas facultades.

En el 2011 se crea la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE), en el documento denominado *Perfil y Funciones, Dirección de Planificación y Evaluación* (2011), cuyos objetivos fueron:

Objetivo general:

Promover los procesos de planificación, evaluación, y sistematización de la información institucional y del entorno, que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de la institución, teniendo entre sus prioridades la preparación de condiciones para los procesos de acreditación institucional y de programas en el contexto nacional y regional.

Objetivos específicos:

- Garantizar el funcionamiento del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación integral de la universidad vinculándolo con el proceso de elaboración del presupuesto.
- Impulsar los procesos de evaluación institucional y de programas, con rigor científico – técnico, en coordinación con las dependencias académicas y administrativas de la Universidad con miras a la acreditación.
- Asesorar a las unidades académicas y administrativas en el desarrollo de los procesos de planificación y evaluación.
- Facilitar los procesos de elaboración de propuestas de mejoramiento con base en los resultados de las evaluaciones realizadas.
- Asegurar que la información institucional sea sistematizada adecuadamente para la toma de decisiones de los órganos de gobierno.
- Proveer a los órganos de gobierno de la Universidad información relevante y asesoría para la toma de decisiones.
- Sentar las bases para la promoción y creación de una cultura de planificación y evaluación en la universidad que facilite los procesos de acreditación de la institución y/o programas en el ámbito nacional y regional. (p.10)

En el mismo documento, se describen las funciones generales de la Dirección de Planificación y Evaluación, las que en síntesis se enfocaban a elaborar propuestas técnicas-metodológicas del sistema de planificación y evaluación, acompañar los procesos, garantizar el seguimiento, monitoreo y evaluación, sistematizar la información institucional y consolidar el sistema de información institucional (UNAN-Managua, 2011, p.11).

El perfil y funciones de la Dirección de Planificación y Evaluación son incorporados en los Estatutos de la UNAN-Managua (2014), la que es asumida con status de Dirección de Gestión Académica, considerando que es una instancia que respalda las actividades de desarrollo académico y está vinculada al Rectorado, mediante su ubicación en la Vicerrectoría General (Artículo 34 y 35).

En los mismos Estatutos (2014), en el Artículo 109, dice:

La Dirección de Planificación y Evaluación es una dependencia del Rectorado y constituye un equipo especial técnico, metodológico y administrativo, bajo cuya responsabilidad está la elaboración de los planes de desarrollo de la Universidad, la orientación metodológica a todas las instancias de planificación universitaria, todas las tareas y acciones que la Planificación Universitaria demanda (p.45).

De igual manera, en el mismo Estatuto (2014), en los artículos 110 y 111, se establece la forma de funcionar de la Dirección de Planificación y Evaluación, al igual que las funciones que ejercerá el Director o Directora (p. 45).

Después de seis años del funcionamiento de la Dirección, en el 2017 se efectúa un análisis y reflexión del trabajo que ejecutaba esta instancia, a la cual desde el Rectorado se le venía atribuyendo otras funciones relacionadas con las acciones estratégicas que estaban impulsando las autoridades en la universidad; producto de esto, surge el planteamiento de dimensionar la organización y funciones de esta dirección, mismo que se encuentra evidenciado en el documento denominado: *Proyecto Redefinición-Dirección de Planificación y Evaluación Institucional (2017)*, UNAN-Managua. Aspectos que fueron retomados posteriormente en el Estatutos de la UNAN-Managua en su reforma (2018).

De acuerdo con lo anterior, en el período 2015-2019 se evidencia un avance cualitativo en la percepción y fortalecimiento de la gestión de la calidad en la universidad por parte de las autoridades, al modificar el artículo 35 de los Estatutos de la UNAN-Managua en su reforma (2018), en el cual se reorienta el rol de la DPEI redimensionando como Dirección de Gestión de la Calidad

Institucional y manteniendo su estatus de Dirección de Gestión Académica (p.31).

Así, se define en los mismos Estatutos, la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, de la siguiente manera:

La Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, es una instancia técnica, académica y administrativa de la UNAN-Managua, que depende del Vicerrectorado General, encargada de dirigir, coordinar, promover y evaluar la calidad de la educación centrada en las personas y sus necesidades, de acuerdo a las demanda nacional y prioridades de desarrollo estratégico de la Universidad para alcanzar la misión y la visión institucional, así como planificar, monitorear y evaluar el plan estratégico y operativa de toda las instancias académicas y administrativas, Departamentos, Facultades, Centros e Institutos de Investigación, programas académicos, programas especiales y la gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad de la educación, así como la calidad de la gestión, servicios y procesos de la Universidad. (Artículo 37).

Así mismo, en dichos Estatutos se define un conjunto de funciones de carácter estratégico que desempeñará la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, las cuales se citan:

- Desarrollar capacitaciones para impulsar el modelo de gestión del talento humano ... para la eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar información oportuna y actualizada relativa a la gestión académicas y administrativas como herramienta gerencial para la toma de decisiones.
- Impulsar la cultura de la evaluación y autoevaluación de los procesos en todas las instancias académicas y administrativas de la Universidad...

- Formular y evaluar las políticas y programas académicos y operativos de acuerdo a los objetivos establecidos en los planes estratégicos y planes operativos de la Universidad.
- Diseñar y formular los instrumentos técnicos y metodológicos para la evaluación y autoevaluación de las políticas, plan y programas de la Universidad, con fines de mejoramiento continuo, calidad de la educación, mejorar los procesos de desempeño institucional y la acreditación.
- Sistematizar y administrar el banco de datos de la educación nacional en general y educación superior que facilite la planificación integral y sectorial de la Universidad (Artículo 38).

Como se observa, la DGCI cumple funciones de capacitación, asesoría en procesos de evaluación, planificación, sistematización de la información, talento humano, lo que refleja la voluntad política de la institución de dar prioridad a la gestión de la calidad desde la estructura organizacional.

e) El liderazgo como elemento emergente del modelo de gestión de la calidad.

El liderazgo, considerado en nuestro marco teórico como agente facilitador, es señalado por los informantes como un elemento de la gestión de calidad. El liderazgo establece la unidad de propósito y la dirección y crea condiciones para que las personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad institucional.

De acuerdo con los informantes de la entrevista y el grupo focal, opinaron que:

*Los modelos por muy simple que vos lo pongas van a depender del líder.
Informante 4. (Grupo directivo)*

La UNAN está enfocada en la construcción de los liderazgos, porque los procesos fluyen y la gente se va apropiando en la medida que los líderes faciliten la participación y tengan confianza en su gente y que la toma de decisión y las responsabilidades sean compartidas, porque cuando a las

personas se les da la oportunidad de participar o los miembros de la comunidad universitaria se le da la oportunidad de participar ellos proponen y se sienten implicados en los procesos de planificación y por tanto, también se sienten responsables de lo que pretendemos, lo vamos a lograr pero juntos, porque todos tenemos que trabajar como equipo y logrando que esas decisiones se tomen con argumentos. Informante 1. (Grupo directivo)

Contar con la confianza de la gente para que podas hacer el cambio, o sea el poder de influencia que habla el liderazgo. Informante 2. (Grupo directivo)

Pero todo es pasar por una definición estratégica primero, si vos no definís una estrategia, el liderazgo, es un liderazgo casuístico. Pienso que la parte estratégica es la parte fundamental. Informante 6. (Grupo directivo)

El liderazgo es bien relevante, debe de haber una acción que motive al resto de la comunidad universitaria a conseguir los objetivos y propósitos que se establecen a través de un liderazgo en todos los niveles, me parece y esa es una tarea que debemos de promover como desarrollar el liderazgo. Informante 1. (Grupo académico).

[...] Si nosotros queremos hablar de un liderazgo como elemento que mejore el modelo de gestión tiene que comenzar por el compromiso de los involucrados. Informante 2. (Grupo académico)

Tiene que haber liderazgo, y dentro de todo ese liderazgo en cada una de las unidades que se tienen independientemente que sean de cualquier tipo de gestión, ese líder debe dar oportunidades. Informante 4. (Grupo académico)

[...] como líderes se debe de saber qué alianzas, qué estrategias se deben de tener para poder gestionar y además de eso darle impulso al resto de personas. Informante 4. (Grupo académico)

[...] un modelo de gestión que nos lleve a un liderazgo no sólo nacional... el internacional. Informante 1. (Grupo académicos especialistas en el tema)

[...] los liderazgos se pueden ejercer con autonomía, con reglas. Informante 1. (Grupo académicos especialistas en el tema)

De acuerdo con lo señalado por los informantes se plantean las ideas centrales siguientes:

- El liderazgo es parte del modelo de gestión de la calidad.
- El modelo de gestión está íntimamente vinculado con el tipo del liderazgo
- La UNAN-Managua está construyendo un liderazgo participativo, responsable y basado en la confianza.
- El liderazgo permite conseguir los objetivos y propósitos institucionales.
- El liderazgo como elemento que mejora el modelo de gestión.

Se evidencia desde los informantes que el liderazgo de las autoridades universitarias de la UNAN-Managua, es relevante y ha jugado un papel fundamental en la conducción de los procesos de planificación, evaluación, autoevaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación, considerados como ejes fundamentales de la gestión de la calidad. Asimismo, han promovido la participación de la comunidad universitaria en estos procesos.

Algunos de los informantes no opinan de forma similar, mencionan la necesidad de potenciar y mejorar el liderazgo, aquí sus opiniones:

[...] no basta con el liderazgo, porque puedes tener liderazgo, pero si no tienes la responsabilidad y no das el ejemplo, no se avanza en el trabajo.

[...] que los líderes, aún en el máximo nivel, se acerquen a las bases, para las bases es muy importante tener contacto con sus dirigentes y a veces pues nuestros dirigentes los sentimos muy lejanos, particularmente los

que no vivimos aquí en el Recinto Rubén Darío. Informante 3. (Grupo académico)

[...] las bases necesitan expresarse, necesitan decir sus preocupaciones, hacer sugerencias y ese tipo de actividades son las que sirven para ser escuchadas, entonces eso sería una mejora muy importante. Informante 3. (Grupo académico)

[...] que los tomadores de decisiones como los Consejos de Facultades y los Consejos Universitarios tomen decisiones, pero sobre la base de resultados de investigaciones y de parámetros. Informante 1. (Grupo directivo)

De estas opiniones se infiere que hay que seguir potenciando el liderazgo como parte de la gestión y que realmente se exprese en los diversos espacios en los que se ubican las instancias académicas y administrativas de la universidad, en particular, la estructura organizativa de facultades que no están en la sede central. Se reafirma la necesidad del liderazgo participativo como parte del modelo de gestión.

f) La gestión del talento humano

Las personas son parte de los procesos sustantivos y de soporte, por ende, del sistema de gestión de calidad que se implemente. En el caso de la universidad, le agrego como ejes fundamentales de la gestión, la formación académica, la capacitación permanente y el trabajo en equipo, considerando que el motor fundamental de la institución son las personas.

De acuerdo con el planteamiento anterior, en la UNAN-Managua se han promovido los espacios de participación de todos los estamentos universitarios, mismos que se reflejan desde los Estatutos de la universidad, donde se establece que los órganos de gobierno son colegiados y unipersonales, los mismos se detallan con sus respectivas atribuciones. En mi opinión, esta forma organizativa favorece la participación y la implicancia de los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. Tal como lo expresa el maestro Elmer Cisneros Moreira (q.e.p.d) al referirse a los estatutos “[...] el

instrumento jurídico que se constituye en la brújula de la gestión universitaria integral, en el que se identifiquen todos los miembros de la Comunidad Universitaria” (p 2).

En los documentos se evidencia que en cada proceso universitario se ha venido implementando el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo que han permitido el fomento del empoderamiento, la mejora continua y la responsabilidad compartida. En cada uno de estos procesos se dispone de evidencias de participación de la comunidad universitaria.

De acuerdo con los informantes clave, la gestión del talento humano es parte de la gestión, opinando de la forma siguiente:

[...] todos tenemos que trabajar como equipo y logrando que esas decisiones se tomen con argumentos. Informante 1. (Grupo directivo)

[...] preparar con capacitaciones en gestión universitaria, en la medida que mejor dominemos esta gestión, en esa medida garantizamos la calidad. Informante 4, (directivos)

[...] pasamos de ser solo el sujeto y el objeto del estudio y de los cambios, a ser protagonistas de ellos mismos; igualmente en todos los procesos de desarrollo, de mejoramiento y actualización de la universidad nosotros aportamos por ser los protagonistas de estos procesos con la debida capacitación. Informante 1 (Gremio estudiantil)

[...] es muy importante esa sensibilidad que tengamos en los trabajadores de la universidad, que la evaluación nuestra y nuestro desempeño de calidad es lo que le da calidad a la institución y a todos los procesos. Informante 1, (directivos)

[...] como nosotros tenemos un gobierno colegiado siempre hay que estar haciendo alianzas para que haya participación consciente de todos los miembros y de todos los estamentos de la universidad. Informante 1, (directivos)

[...] pero no podemos olvidar que hay dos protagonistas importantísimos en todos estos procesos que son los estudiantes, los maestros y también la parte administrativa. Informante 3, (directivos)

[...] nosotros tenemos que ser la vanguardia de estos cambios, nosotros somos los que tenemos que proponer los cambios. Informante 1 (Gremio estudiantil)

[...] la participación donde de hecho los docentes tienen que ser partícipes de todas las actividades que se están desarrollando. Informante 2. (Académico)

Con base en estas opiniones se evidencia que la UNAN-Managua ha promovido y avanzado en la participación de la comunidad universitaria en los distintos procesos académicos y administrativos, lo cual ha contribuido a la construcción de una cultura de trabajo en equipo, como parte de la gestión del talento humano. Se menciona la capacitación como elemento de la gestión del talento humano, así como la evaluación al desempeño. Tanto los estudiantes como directivos y académicos expresan que son la vanguardia o partícipes directos de los cambios lo cual se interpreta que la participación activa es otro elemento de la gestión del talento humano a considerar.

No obstante, algunos informantes plantean la necesidad de seguir implementando estrategias que involucren a todo el personal de forma consciente y propositiva para aportar al desarrollo universitario. En este sentido, se plantean las opiniones expresadas por ellos que refuerzan el planteamiento anterior, tales como:

Hay que seguir promoviendo los espacios participativos, esto es importante, hay que seguir promoviendo la difusión de la importancia de la calidad, de la importancia de fomentar la gestión. Informante 5 (Directivo)

[...] elevar los niveles de conciencia respecto a que la universidad la entendamos como un factor de transformación económica y social. Informante 5 (Directivo)

...que sea escuchada nuestra opinión a la hora de una decisión, Informante 2 (Gremio estudiantil)

Fomentar una cultura de trabajo organizacional, que nos comprometamos todos para que nos permitan de esa manera cumplir con todos los objetivos de manera eficiente, de manera armónica. Informante 1. (Académico)

[...] el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria en el sentido de que debe de haber identidad y compromiso con la institución, una actitud siempre hacia la superación profesional y el trabajo en equipo. Informante 1. (Académico)

Como observamos existe una reiteración del tema participación en todos los espacios de la gestión, así como una cultura de trabajo con compromiso, lo cual deberá ser considerado en la gestión del talento humano.

g) La gestión de la información

La información es un recurso estratégico en cualquier institución y en las universidades tiene un valor intangible esencial por su condición de gestoras del conocimiento. Por ende, es un elemento relevante en el logro del cumplimiento de la misión universitaria y de su calidad.

La gestión de la información se puede identificar como un proceso relacionado con el almacenamiento, el tratamiento y la difusión del conocimiento explícito que permite maximizar la toma de decisiones adecuadas en una institución (Díaz, Pérez y Salto, 2010 p.97).

Tomando como referencia esta definición preliminar se puede considerar la gestión de la información como un proceso de sistematización relevante para la institución que por su importancia emerge como un elemento de la gestión de la calidad.

Respecto a nuestro estudio, se devela en el análisis documental que la UNAN-Managua en el período 2015-2019 ha desarrollado un Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI), el cual se ha venido consolidándose, tal como se expresa en sus informes anuales:

En el Informe de Gestión 2017, se expresa que con el desarrollo e implementación del SIGI se han agilizado los procesos académicos y administrativos que permiten fortalecer la calidad institucional, entre estos:

- Mejora y reduce la gestión de la información, al contar con la automatización de los procesos académicos y administrativos.
- Agiliza la atención y trámites de los estudiantes, docentes y sociedad en general.
- Garantiza mayor eficiencia en el manejo de la información.
- Agiliza la toma de decisiones acertadas al disponer de reportes con información actualizada y confiable.

- Se efectúa una gestión integral de los recursos financieros de la Institución.
- Articulación de los componentes de la planificación estratégica institucional con la operativa, que le dan salida a los resultados, indicadores y metas.
- Reducción en la duplicidad de registros y posibilidad de pérdida de información.
- Disponibilidad de información que sirve de insumo en la elaboración de los distintos Informes Físico-Financieros, a través de los cuales la Universidad hace su rendición de cuentas al Estado, a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
- Resguardo seguro de la información institucional.

En el informe de gestión 2018 de la UNAN-Managua, se expresa que el SIGI integra los siguientes sistemas:

- Registro Académico (SIGI-RA)
- Recursos Humanos (SIGI-RRHH)
- Finanzas (SIGI-Finanzas)
- Planificación y Evaluación Institucional (SIGI-Planificación)
- Gestión de Usuarios (SIGI Gestión de usuarios)
- Ayuda SIGI (SIGI-Ayuda)

Cada uno de estos sistemas está conformado por un conjunto de módulos mediante los cuales se han venido automatizando procesos sustantivos que ejecutamos en la universidad; esto ha incidido en la optimización de estos, reduciendo de manera significativa el tiempo de ejecución y los costos asociados.

En el Informe de Gestión (2019) se plantea:

La interrelación de la información institucional y la comunicación son cruciales para alcanzar las metas institucionales en función de las necesidades actuales, así como facilitar la operativización de algunos procesos universitarios, a través de la automatización de los mismos, esto nos ha permitido mejorar nuestros servicios y disminuir los costos operativos, ampliando el acceso de los estudiantes a la información en ambientes virtuales de formación académica (pp.12-15).

Hemos logrado implementar el Sistema Integral de Gestión Institucional (SIGI), lo que nos ha permitido la automatización e integración de los procesos académicos y de gestión administrativa en virtud de las necesidades específicas. El SIGI está Integrado por siete sistemas de gestión universitaria, esto facilita efectuar las actividades de seguimiento y monitoreo, así como sistematizar la información. El sistema está en constante mejora y mantenimiento, una de sus bondades es que proporciona cierta autonomía en el diseño y desarrollo de los sistemas que lo integran, lo que favorece la gestión de información universitaria.

Durante el lustro 2015 - 2019, desarrollamos diferentes módulos dentro de los sistemas de gestión de información, lo que nos permitió controlar diferentes aspectos relacionados al control interno institucional, asociados a la gestión de estudiantes, planificación docente, control de servicios del comedor central, control de subsidios, control de beneficios sociales, control de asistencia, control de préstamos a los trabajadores así como el seguimiento de procesos de gestión presupuestaria y financiera.

...El SIGI nos permite establecer estrategias dirigidas a la consolidación de mecanismo de articulación entre la investigación y la docencia, sistematizar la información, controlar las actividades planificadas, así como identificar oportunidades para un mayor aprovechamiento de la información a nivel de todas las instancias académicas y administrativas,

lo que vendrá a fortalecer el Sistema de gestión de la calidad institucional (pp. 12-15).

Tal como se evidencia de los informes señalados, la UNAN-Managua, en el último quinquenio ha implementado su sistema de información que abarca las áreas académicas y administrativas, que responde a las necesidades institucionales y los procesos sustantivos de su quehacer bajo una visión estratégica de la gestión, a fin de disponer de información que le permita la toma de decisiones.

Se observa que el sistema de información de gestión institucional implementado en la universidad ha tenido entre sus principales logros:

- Articulación con los procesos de la planificación estratégica institucional y la evaluación.
- Toma de decisiones ágiles con base en los reportes de información actualizada y confiable.
- Articulación entre la investigación y la docencia,
- Sistematizar la información institucional, entre los más relevantes.

Todo ello en función del fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad institucional.

Por todo lo anterior, la gestión de la información se convierte en un elemento emergente del modelo de gestión de la calidad.

4.2.4. Elementos que emergen para el Modelo de Gestión de la Calidad de la UNAN-Managua.

De acuerdo con los resultados expuestos en este apartado como producto de la revisión documental y la opinión de los informantes, se logran identificar los elementos del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, que se relacionan con los modelos teóricos asumidos (Deming, EFQM). Con la salvedad que los informantes consultados en este estudio los ubican en el contexto y cultura organizacional de la UNAN-Managua. Con base en ello, la autora de estudio plantea la propuesta de los elementos y sus definiciones como parte del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, los que se presentan a continuación:

- Planificación
- Evaluación
- Organización
- Liderazgo
- Gestión del Talento Humano
- Gestión de la Información

4.3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

“Debemos ser capaces de ver el reencantamiento del mundo desde un nuevo amanecer. Desde un nuevo pensamiento. Desde una nueva organización, llena de corazones humanos” Morris Berman (1999)

Las universidades están sujetas al entorno cambiante derivado del desarrollo tecnológico, empresarial, social, económico, la internacionalización, entre otros, que las obliga a mejorar la gestión universitaria, a analizar sus procesos, mecanismos, estrategias y servicios para atender las demandas de la sociedad, así como, ser una institución más dinámica, sujeta de revisión, ajustes y adaptable al contexto actual, nacional e internacional.

De acuerdo con lo anterior, al definir un modelo de gestión de la calidad se hace necesario considerar algunas características básicas que permita su aplicación de forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión, sobre todo en una universidad pública, autónoma, con estructura y cualidades propias como lo es la UNAN-Managua, en pro de aportar a las necesidades de la sociedad. Esto se ratifica, según lo planteado por los informantes:

“[...] el modelo de gestión de la universidad debe estar pensado en lo que afuera se necesita, o estar estudiando el entorno para hacer las propuestas”. Informante 1 (Directivos),

“Tenemos que hacer, lo que usan las empresas el análisis comparativo del mercado. (Informante 2) Directivos.

Durante la indagación, se abordó con los informantes las características que debía tener el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, a fin de facilitar su aplicación y apropiación, así los informantes manifiestan:

Dinámico y flexible

Debe ser dinámico en primer lugar, debe ser flexible, entendiendo por flexible que exista la posibilidad de que no hay encasillamiento, no haya

camisas de fuerza, sino que se pueda adaptar al desarrollo que se va dando en cada una de las instancias y en las personas, lo cual permite precisamente fácilmente su aplicación. Informante 6 (Directivos)

Que sea un poco más sencillo, más asequible para que todos puedan comprender lo que se está haciendo. Informante 2 (Académicos)

Debe ser un modelo dinámico, orientado a los procesos, debe buscar la simplificación. Informante 3 (Académicos)

[...] entre más simplificados sean nuestros procesos mejor los vamos a ejecutar. Informante 3 (Académicos)

Innovador y emprendedor

[...] que sea un modelo innovador, la UNAN ha venido innovando constantemente... un modelo donde la universidad se manifieste como institución emprendedora, cada vez estamos buscando nuevas estrategias, buscando nuevas oportunidades y sobre todo la participación. Informante 1 (Directivos)

[...] el mejoramiento continuo, por ejemplo, no puede entenderse sin la innovación de los procesos, sin innovación de los productos, y eso pasa por la transformación curricular, por la formación docente, por el mejoramiento de la investigación, por la relación entre investigación y la docencia. El mejoramiento continuo tenemos que conseguir los cruces. Informante 2 (Directivos)

[...] Tiene que ser estratégico, porque ahí tenemos que ver la parte innovadora y emprendedora que tiene la universidad. Informante 4 (Académicos)

Participativo

[...] la participación es muy importante para lograr que haya ese sentido de articulación y sinergia. Informante 1 (Directivos)

Enfocado hacia la participación para que se conformen verdaderos equipos de trabajo.

[...] para que todos nos sintamos realmente parte de la Universidad tanto los docentes como los estudiantes tienen que ser más participativos, más dinámico. Informante 2 (Académicos)

Tiene que ser participativo... Informante 4 (Académicos)

Grandemente la primera es la participación, una participación activa y evolutiva... Informante 3 (Académicos expertos)

Integrador

Tiene que ser integrador. Informante 4 (Académicos)

Proactivo

Debe tener también un enfoque de carácter proactivo. Informante 1 (Académicos)

Enfocado a los procesos, al mejoramiento continuo y sistémico

Enfatizar más el aspecto de la mejora continua de la calidad. Informante 1 (Académicos)

[...] la mejora continua que sería el otro enfoque que debería de tener el modelo de gestión. Informante 1 (Académicos)

[...] el modelo de gestión debe de ser un modelo orientado más bien a los procesos...a nuestras cinco grandes funciones ...Esto nos permitiría tener una estructura más dinámica porque finalmente los procesos se ejecutan en las unidades. Informante 3 (Académicos)

[...] definitivamente tenemos que lograr eso, hacerlo dinámico, simplificado y orientado a los procesos, identificar muy bien el proceso e ir separando esa segmentación. Informante 3 (Académicos)

[...] entre más simplificados sean nuestros procesos mejor los vamos a ejecutar. Informante 3 (Académicos)

Debe de tener una visión sistémica. Informante 1 (Académicos)

A manera de síntesis

La tabla 9 muestra las características que según los informantes debe tener el modelo de gestión para la UNAN-Managua, indicando una aproximación del contenido de las mismas. Al comparar el contenido de las características que sugieren las autoridades, académicos y los estudiantes, con las características de los modelos teóricos asumidos (EFQM, Deming), se evidencia que existen coincidencias.

Tabla 9. Características del Modelo de Gestión de la UNAN-Managua.

Características	Síntesis de la opinión de los informantes	Características del modelo EFQM
Dinámico y flexible	Que responda a los distintos procesos académicos y administrativos de la universidad, en correspondencia con el desarrollo de trabajo de las distintas instancias de la institución y al trabajo del personal.	Es un instrumento genérico y muy flexible de forma que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización o empresa, independientemente del tamaño, sector de negocio, o carácter público o privado, y puede referirse tanto a la totalidad de la organización como a diferentes divisiones, unidades o servicios. De esta manera, en el seno de la EFQM se han creado grupos específicos en el sector público y ámbitos concretos como la educación o sanidad.
Innovador y emprendedor	Innovación y emprendimiento de los procesos y los resultados del quehacer institucional.	Tiene carácter dinámico, el mismo se refleja en el esquema del modelo de forma que la innovación y aprendizaje actúan potenciando los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.
Participación	Que los docentes, estudiantes y personal administrativo participen en	Tiene un carácter no prescriptivo, en el sentido de que la aplicación del modelo no dicta lo que hay que

	<p>los distintos procesos de mejora continua del quehacer universitario.</p> <p>Tener una visión clara de lo que hay que hacer para actuar de manera anticipada ante los distintos procesos académicos y administrativos.</p>	<p>hacer, sino que debe ser cada unidad la que decida las acciones a emprender, reconociendo que las propias características y singularidades de cada organización pueden determinar el camino a seguir para mejorar la eficiencia de una organización.</p>
Integrador y enfocado a los procesos	<p>Que considere todas las dimensiones de las funciones universitarias, así como al personal docente, administrativos y estudiantes.</p> <p>Los procesos que consideren el actuar de las funciones sustantivas definidas en la Universidad, gestión universitaria, docencia, investigación, extensión y proyección e internacionalización. Cada uno de estos procesos abordarlos de forma integral para su mejoramiento continuo.</p>	<p>Fundamenta su estrategia en la autoevaluación. Este abordaje indica claramente el compromiso de la propia organización por el aprendizaje y la mejora continua, centrando en estos aspectos los objetivos de la propia evaluación, en lugar del reconocimiento externo.</p> <p>La autoevaluación que propone tiene un carácter sistemático, periódico y altamente estructurado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La universidad, ha venido fomentando estas características en los distintos procesos académicos, de investigación, planificación, monitoreo, seguimiento, evaluación, autoevaluación y la implementación de acciones de mejora, sobre todo la participación, la innovación, el emprendimiento, así como en el ajuste de los procesos para hacerlos cada vez más flexibles y dinámicos, tal como lo expresa el *Informante 3 (Directivo)* [...] *la gente aquí participa, participan en los procesos docente, participan en las jornadas de iniciación científica, me refiero*

a la JUDC, me refiero a los proyectos de innovación, me refiero a una serie de actividades culturales, científicas, ... deportivas, hay un ambiente universitario.

Por lo anterior, se observa que existe relación entre el quehacer universitario con las características que proponen para el modelo de gestión de la calidad, lo cual es oportuno para seguir fortaleciendo el involucramiento de toda la comunidad universitaria en una cultura de la mejora continua. Por consiguiente [...] *tenemos que ir dando la pauta de todos los cambios y transformaciones. Informante 1 (Directivos)*

De igual manera, Rodríguez, (2017) indica que “lograremos la actitud positiva y la disposición de todos los miembros de la comunidad universitaria, juntando la mirada con sentido crítico, creativo, propositivo, fomentando el diálogo y escuchándonos sobre los diferentes puntos de vista de una situación o proceso que debemos cambiar o modificar” (p.4).

4.4. EL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: ÁREAS O FUNCIONES

Sin entusiasmo no hay cambios ni atrevimiento para abordar prácticas innovadoras (Boff, 2004:105).

4.4.1. Las áreas o funciones asumidas por la UNAN-Managua desde los documentos institucionales

Las funciones de las instituciones de educación superior de Nicaragua, son establecidas por *la Ley General de Educación* y por *la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior*.

La Ley General de Educación en su artículo 16 incisos c), establece que: “La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con manda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.”

Considerando lo anterior, la UNAN-Managua retoma estas funciones en sus Estatutos, en el Capítulo V de las funciones de la Universidad, Artículo 15, donde se expresa que: “las funciones generales de la Universidad son la Docencia, Investigación, Proyección y Extensión, Gestión Universitaria e Internacionalización” (p. 24). La universidad considerando el contexto nacional e internacional, así como los objetivos y el dinamismo de su desarrollo académico y administrativo incorpora dos funciones principales la Gestión Universitaria y la Internacionalización.

En los mismos estatutos, la UNAN-Managua define cada una de sus funciones generales, las mismas están enunciadas en los artículos 16, 17, 18 y 19 respectivamente, las que se presentan a continuación:

Las funciones docente e investigativa constituyen una unidad indisoluble para la formación de profesionales y técnicos, para generar, reproducir y transferir conocimiento. Se realizarán por medio de las Facultades, los Centros de investigación e Institutos adscritos (p.24).

De acuerdo con los informantes clave, la función docente e investigativa son áreas sustantivas que deben estar vinculadas, según las opiniones siguientes:

*Nosotros no podemos ver la docencia separada de la investigación.
Informante 2 (directivos)*

[...] Investigación y la docencia son las dos partes sustantivas de la universidad que nosotros debemos de garantizar, la investigación número uno y la docencia en todo el sentido de la palabra. Informante 4 (directivos)

[...] concentrarse en la parte docente, eso debe ser lo fundamental, no perder las perspectivas que nosotros somos una institución educativa... también centrarse en la investigación. Informante 6 (directivos)

Las funciones de Proyección y Extensión constituyen una responsabilidad social de la Universidad para extender su acción educativa hacia la comunidad nacional y para fortalecer las relaciones de cooperación e intercambio (p.24).

La gestión es un proceso integral que toma como base la información existente con el objetivo de dirigir, planificar, organizar, ejecutar y evaluar todas las actividades de carácter docente, investigativo, administrativo, de proyección y comunicación actualizada y confiable de la Universidad con su entorno. Todo ello con el propósito de superar las limitaciones e incrementar las fortalezas y cumplir con la Misión, Visión, Principios, Objetivos y Fines de la Universidad, condiciones indispensables para alcanzar la acreditación institucional (p.24).

En cuanto a la función gestión, el *informante 2, del grupo de académicos opina: [...] tenemos que verlo desde dos puntos de vista: la gestión de la docencia y la gestión administrativa*. Este planteamiento coincide totalmente con la definición que se enuncia en los Estatutos de la universidad.

La internacionalización de la Universidad es un proceso orientado a crear espacios de intercambios de conocimientos y experiencias y a promover las relaciones de movilidad entre académicos, trabajadores no docentes y estudiantes de la UNAN-Managua, con instituciones académicas de diferentes países, como parte sustancial de los esfuerzos de nuestra comunidad universitaria dirigidos hacia una formación integral y universalizada (p.25).

En cuanto a la definición de cada una de las funciones sustantivas de la universidad los informantes del grupo de directivos y académicos opinan: *[...] la clara definición de las distintas funciones de la universidad [...] y que las funciones están bien definidas*.

En cuanto a las funciones sustantivas de la universidad, Rodríguez (2017) afirma:

Es necesario continuar fortaleciendo los procesos que nos permitan la articulación efectiva de las cinco funciones que hemos asumido en la UNAN Managua y de estas con su entorno, como son: la docencia, la investigación, la extensión o proyección social, la internacionalización y la gestión, para ello se requiere la conducción de dichos procesos fomentando la ética del encuentro (p. 4).

Considero importante resaltar que, durante el proceso de entrevistas, los informantes mostraron plena identificación y apropiación de las funciones definidas por la universidad, por tanto, las relacionan directamente con las áreas funcionales a considerar en el modelo de gestión de la calidad.

4.4.2. Las funciones de la universidad en la planificación estratégica y operativa

La UNAN-Managua en aras de planificar el cumplimiento de sus funciones, retoma las mismas en su primer Plan Estratégico Institucional 2011- 2015, nombrándolas como: Área de Docencia y Currículum, Área Administrativa, Área de investigación y Postgrado, Área de Extensión y Proyección Social. Así mismo, en el Proyecto Institucional 2015 y en el Plan Estratégico Institucional 2015-2019, retoma las funciones generales, pero se hace una separación de la docencia y la investigación, por tanto, aparecen como: Gestión Universitaria, Investigación, Docencia, Proyección y Extensión e Internacionalización.

Para cada una de las funciones se definieron *objetivos estratégicos, estrategias, resultados, metas, indicadores, los responsables de su ejecución, medios de verificación y su cumplimiento en el tiempo*. Elementos que han facilitado el monitoreo, seguimiento y evaluación, al igual que han permitido visualizar el nivel de avance y desarrollo de cada una de las funciones.

4.4.3. Las funciones de la universidad en los procesos de autoevaluación institucional para la mejora

De acuerdo con la *Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora 2011*, el objeto de la autoevaluación institucional con fines de mejora está constituido por las funciones Docencia, Investigación y Proyección Social y Gestión (CNEA. p. 12).

Dentro del proceso de autoevaluación, las funciones constituyen el objeto general de la evaluación, pero para efectuar el análisis, las mismas se descomponen en factores, estos últimos son el objeto específico a considerar en la evaluación, cada factor tiene definidos indicadores los cuales se toman como referentes para evaluar.

La universidad ha desarrollado dos procesos de autoevaluación institucional, cuyas variables o dimensiones están estrechamente vinculadas con las funciones establecidas para el ámbito universitario. En el caso de la UNAN-

Managua, el proceso de autoevaluación desarrollado en el 2014 retomó las funciones establecidas por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) y se agregó la función internacionalización.

De acuerdo con lo anterior, puedo inferir que la definición de las áreas o funciones sustantivas del quehacer de la universidad, son claves en la definición del modelo de la gestión de la calidad, porque de acá se derivan los distintos procesos y servicios los cuales son el referente para la planificación, evaluación, autoevaluación y el mejoramiento continuo.

En la tabla 10 se reflejan las funciones sustantivas que desarrollan las universidades, de acuerdo con lo instituido en el marco legal de la educación superior, el modelo de autoevaluación institucional para la mejora establecido por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Nicaragua, los ajustes que ha realizado la UNAN-Managua a partir de su estructura y funcionamiento, asimismo el contexto actual de la educación superior en el ámbito nacional e internacional; por consiguiente, esta síntesis permite tener una clara visión de las áreas sustantivas de trabajo y por ende un referente importante para ser considerado en la gestión de la calidad de los procesos y servicios.

Tabla 10. Comparación de las funciones sustantivas en el ámbito universitario

Ley General de Educación en su artículo 16 incisos c).	Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora 2011. CNEA. p. 12	Plan Estratégico Institucional 2011- 2015. UNAN-Managua.	Estatutos, UNAN-Managua, 2011. p.24	Proyecto Institucional 2015. UNAN-Managua.
Creación y difusión de conocimientos, al logro de competencias profesionales de alto nivel.	Docencia	Área de Docencia y Currículum	Docencia	Docencia
Investigación	Investigación	Área de investigación y Postgrado.	Investigación	Investigación
Proyección a la comunidad.	Proyección Social	Área de Extensión y Proyección Social.	Proyección y Extensión	Proyección y Extensión
	Gestión	Área Administrativa	Gestión Universitaria	Gestión Universitaria
			Internacionalización	Internacionalización

Fuente: Elaboración propia

Un examen detallado de la tabla 10, permite observar que existe una coincidencia en el nombre de las funciones sustantivas, pero un aspecto diferencial a destacar es que en la *Ley General de Educación* no se hace referencia a la gestión como una función principal. Otro punto a resaltar, es que el término “área administrativa” ha evolucionado al de gestión universitaria, el ámbito de esta última es más integral porque abarca lo administrativo, pero también lo académico. Las funciones universitarias se especifican aún más desde los procesos de autoevaluación, así como desde las perspectivas internas de la propia universidad.

Por ejemplo, en el modelo CINDA, las dimensiones que establece están referidas a cinco áreas, que comprenden las funciones de docencia, investigación, extensión y servicios, gestión y un área general académica que involucra

aspectos transversales a las funciones universitarias. (González y Espinoza, 2008, pp. 247-276)

4.4.4. La opinión de los informantes respecto a las áreas o funciones

En el proceso de indagación, se les solicitó a los informantes clave su opinión sobre las áreas sustantivas que debe de considerar el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, obteniendo las siguientes opiniones:

Considerar las funciones principales que desarrollamos. Informante 1 (Directivos)

[...] las seis funciones de la universidad docencia, investigación, etcétera Informante 4 (Directivos)

[...] la función de gestión Universitaria y la función de internacionalización. Informante 5. (Directivos)

[...] no podemos desvincular la investigación de la docencia, ni la docencia de la investigación, de la extensión, ni tampoco lo administrativo; tiene que ser un todo. Informante 6. (Directivos)

El modelo de gestión debe partir de todos los elementos de la función de la gestión institucional, que incluye la parte de la investigación, la docencia, currículo, extensión, internacionalización, todos esos elementos me parece que deben de tener también algunos elementos de prioridad para poder alcanzar una adecuada gestión institucional. Informante 1. (Académicos)

[...] tenemos un norte que son las cinco funciones, que nosotros hemos definido... Informante 3 (Académicos)

A manera de síntesis de la opinión de los informantes

En la siguiente tabla, se muestra la opinión de los informantes en cuanto a las áreas o funciones que debe de considerar el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua.

Tabla 11. Áreas o funciones a considerar en el modelo de gestión de la calidad.

Primer grupo de informantes (Directivos)	Segundo grupo de informantes (Gremio estudiantil)	Tercer grupo de Informantes (Académicos)	Cuarto grupo de informantes (Académicos especialistas en el tema)
<p>El modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, debe de tener las siguientes áreas funcionales:</p> <p>Docencia Investigación Extensión Gestión Internacionalización</p> <p>Se considera que las áreas de prioridad son la docencia y la investigación.</p>	<p>El modelo de gestión debe ver la universidad de manera integral.</p>	<p>El modelo debe de retomar las cinco funciones universitarias: gestión, investigación, extensión, docencia, currículo, internacionalización.</p> <p>Retomar la gestión de la docencia y la administrativa.</p>	<p>Hacen referencia a los procesos académicos y administrativos.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Relación de la estructura universitaria con las áreas o funciones

En este estudio al abordar el tema de las áreas o funciones a considerar en el modelo de gestión, permitió relacionar este aspecto con la estructura universitaria que conlleve a facilitar los procesos de mejora continua y la conducción de los cambios en el ámbito académico y administrativo. En este sentido, haciendo referencia a la estructura jerárquica de la universidad Rodríguez, (2017) expone:

[...] la estructura de la UNAN Managua, tal y como se concibe en la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, es una estructura de poder sobre el otro, vertical, conformada por el Rectorado, Las Facultades, Centros de Investigación, Departamentos. Una estructura piramidal... que a simple vista no facilita las interconexiones e intercambio de comunicación y retroalimentación entre las personas de los niveles jerárquico (p.2). Sin embargo, [...] el gobierno universitario es colegiado. En correspondencia con la democracia representativa, sus miembros son autoridades institucionales: Rectorado, Decanos y Directores de Centro, autoridades gremiales: Sindicato de Docente y Sindicato de Trabajadores Administrativos y, Representación del Movimiento Estudiantil de las Facultades y Recintos (p.3).

Considerando lo anterior y bajando un poco más a la estructura operativa del quehacer académico y administrativo, se abordó con los informantes la siguiente interrogante: ¿Cómo valora la estructura actual, esta forma de organización respondería a un modelo de gestión de la calidad o habrá que considerar otros elementos dentro de la estructura organizativa de la universidad?

De acuerdo con lo anterior, los informantes opinaron lo siguiente:

La estructura actual yo creo que en algunos aspectos nos obstaculiza, porque nos hemos fragmentado mucho [...], el posgrado con la investigación nosotros lo tenemos fragmentado, es más difícil que vos podas asegurar calidad. Informante 1. (Directivo)

[...] tenemos que hacer un examen de nuestra estructura porque a veces entre más estructura tengas más te fraccionas y hay problemas para que la comunicación también fluya, porque la comunicación como el hilo conductor del funcionamiento de la institución a veces no se siente que baja. Informante 1. (Directivo)

La estructura la definen los estatutos [...] hay que volverla más dinámica, hacer que sea menos burocrática. Informante 6 (Académicos)

[...] la estructura existe, pero los mecanismos de funcionamiento y participación son los que fallan. Entonces, si funcionará la estructura como debe de funcionar y si la gente participará, lógicamente nosotros garantizamos la calidad. Informante 6 (Directivos)

Es que los estatutos los define la estructura y el funcionamiento en lo general, pero también te mandata la formación de comisión de trabajo y la definición de mecanismo de funcionamiento. Informante 6 (Directivos)

[...] un organigrama funcional [...] ese es un elemento bien importante para lograr la eficacia de la gestión institucional como con otros elementos. Informante 1 (Académicos)

La estructura de la universidad ha venido poniéndose muy pesada en la parte superior...habría que evaluar en un corto plazo todas estas estructuras, qué resultado nos han dejado, [...] nos han permitido crecer o si estamos haciendo lo mismo que estábamos haciendo antes de tener esas estructuras, porque [...] se pensó que al crear estas estructuras nos iba a mejorar. Informante 3 (Académico)

[...] crear unidades realmente funcionales. Informante 4 (Académicos)

[...] tener una administración más pequeña, el área de administración debe ser más compacta. Informante 1 (Académico experto en el tema)

[...] hablar de la calidad trastoca la forma de estructura, si, trastoca con esa manera de pensar... Informante 2 (Académico experto en el tema)

[...] en este modelo que necesitamos mejorar, se tiene que tomar en cuenta el involucramiento de todas las instancias, de todo el personal, hay que tomar en cuenta la voz del estudiante, realmente eso es muy importante. Informante 4 (Académicos)

Considerando la opinión de los informantes, se infiere lo siguiente:

- Los informantes opinan que la estructura de funcionamiento es muy fragmentada, puesto que existe una dirección de docencia de grado y de postgrado, de igual manera, una dirección de investigación de grado y otra de postgrado, esto afecta la vinculación de acciones y dificultad asegurar calidad.
- Los informantes coinciden que se debe de efectuar un análisis de la estructura actual de la universidad, de tal manera que permita la definición de áreas funcionales.
- Se expresa el sentir de los informantes, que al definir las funciones sustantivas de la universidad, se relacionó inmediatamente a la definición de estructuras de dirección, este sentir tiene coherencia con el nombre de algunas de las instancias creadas que llevan casi igual el nombre de las funciones como es el caso de la Dirección de Investigación de Grado, Dirección de Investigación de Postgrado, Dirección de Docencia de Grado, Dirección de Docencia de Postgrado, Dirección de Extensión Universitaria, Dirección de Relaciones Públicas que la vinculan con la función de Internacionalización. Aunque estas direcciones ya existían antes, solo que tenían otro nombre y no estaban tan fragmentadas.
- Otro aspecto importante que se menciona para revisar es si realmente se va hacia una descentralización administrativa de todos los procesos de gestión institucional. De igual manera, que el modelo de gestión de la calidad para su operatividad podría ser bajo un enfoque de proyecto.

De todo lo señalado, destaco que la estructura actual debe ser actualizada o revisada para que responda al modelo de gestión de la calidad, tal como lo plantea Rodríguez (2017):

[...] si tenemos una actitud positiva la estructura no debe ser el obstáculo para avanzar hacia la universidad que necesitamos en Nicaragua, con todo, debemos ser más inclusivos, tolerantes, fomentando el amor, el respeto a la diversidad, la armonía y la paz para lograr procesos educativos pertinentes, de calidad, contextualizados territorialmente. Con una accionar local, pero con una visión global de aprendizaje para la vida sin perder de vista que todo está interconectado con todo (p.5).

A manera de síntesis

Las áreas o funciones a considerar en el modelo de gestión se muestran en la siguiente figura, las cuales deben de estar en correspondencia con los agentes facilitadores: Docencia, Investigación, Proyección y Extensión, Internacionalización y Gestión Universitaria.

Considerando que las definiciones de las áreas ya están establecidas en los Estatutos de UNAN-Managua, 2014; se retoman las mismas definiciones expuestas anteriormente. Estas áreas, deben de ser consideradas bajo un enfoque de sistema, para su operatividad deben de estar articuladas y trabajadas en sinergia.

Las variables y subvariables a considerar en las distintas funciones deben de estar en correspondencia con el modelo de autoevaluación para la mejora y con el modelo que se defina en el futuro para la acreditación, establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.

4.5. AGENTES FACILITADORES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Nuestro desempeño, es lo que le da calidad a la institución y a todos los procesos”. Rodríguez, R. (2017).

Dentro de los modelos de gestión de la calidad total y el modelo de European Foundation for Quality Management (EFQM) existen diferentes procesos y criterios que son utilizados para evaluar o medir el estado de la organización, en cuanto a la implementación de la gestión de la calidad. En el modelo EFQM, estos criterios se mencionan como agentes facilitadores los cuales hacen alusión a la gestión sobre el liderazgo, el personal, las políticas y estrategias, las alianzas y recursos y los procesos.

Por su parte, el Modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM) concibe a su vez seis procesos, cada uno de los cuales considera distintos componentes: 1) mejoramiento hacia la calidad total; 2) liderazgo para la calidad; 3) cultura organizacional para la calidad; 4) desarrollo de personal; 5) participación de la comunidad académica y trabajo en equipo, y 6) enfoque a los beneficiarios. (González y Espinoza, 2008)

Analizando los enfoques expuestos anteriormente, puedo inferir que ambos fundamentan la funcionalidad de un modelo de gestión de la calidad disponiendo de agentes facilitadores que permitan llegar a la satisfacción de todos los actores claves de una organización o comunidad universitaria. En este sentido y para efectos de este estudio se valora la opinión de los informantes claves obtenidos a través de la entrevista y grupo focal a fin de detectar los agentes facilitadores que se proponen considerar para el modelo que posteriormente diseñará UNAN-Managua.

4.5.1. Agentes facilitadores para la gestión de la calidad: Un análisis entre lo que se ha realizado y lo que debería ser en la UNAN-Managua.

Como bien se evidencia en el marco teórico de este estudio, la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior ha surgido por disposiciones y mecanismos creados a nivel externo de las universidades. En este caso, por el mismo Estado a través de la agencia que asegura la calidad, el CNEA, pero la responsabilidad del mejoramiento y de la gestión de la calidad es compromiso de la propia institución, la cual asume todos los aspectos técnicos y económicos que demandan los distintos procesos. Por consiguiente, son las personas de las instituciones las que deben analizar a luz de su misión, visión, objetivos y políticas, sus propios mecanismos y estrategias que contribuyan a implementar un sistema de gestión de la calidad donde el eje central sea el talento humano.

La UNAN-Managua, desde su primer Plan Estratégico Institucional 2011-2015 declara que “[...] se proyecta con una visión de futuro, compartida por las y los actores/es claves en el cumplimiento de sus tareas” (p.4). Para la búsqueda de un modelo de gestión de la calidad, este planteamiento es primordial porque tal como lo afirma Senge (2010):

...las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares (p.261).

En este sentido la Misión y Visión de la UNAN-Managua, han sido referentes claves que comparte la comunidad universitaria para fomentar los cambios y lograr los avances en la institución.

a) La toma de decisiones en la universidad

Para el modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua, un agente facilitador importante que se sugiere considerar es la toma de decisiones, este es retomado en el modelo EFQM con el nombre de políticas y estrategias.

En los Estatutos de la UNAN-Managua (2014), se plantea que el Consejo Universitario es el máximo órgano de la universidad y se concibe como un órgano

colegiado con las atribuciones de tomar las decisiones en los ámbitos académicos y administrativos. Por consiguiente, las decisiones tomadas son colegiadas porque el Consejo Universitario está conformado por los distintos estamentos universitarios.

De igual manera, existen otros órganos colegiados para la toma de decisiones tales como: Consejo de Facultad, Consejo de Dirección de Institutos y Centros de Investigación y Consejo de Dirección del Departamento Docente. Estos órganos están facultados para promover el funcionamiento y la coordinación de su instancia correspondiente, proponer acciones concretas al Consejo Universitario de acuerdo con sus competencias, aprobar planes y proyectos, entre otros.

Los órganos de gobierno unipersonales son el Rector, el Director de Centro e Instituto de Investigación, el Director de Departamento. En el caso del Rector tiene la facultad de velar, convocar, proponer, informar, tomar decisiones ejecutivas cuando el caso lo amerite, a fin de dar cumplimiento a los objetivos del quehacer universitario.

El capítulo II de Rectorado, de los Estatutos de la UNAN-Managua (2014), hace referencia que el Rectorado está integrado en sentido estricto por el Rector y Vicerrector General, en sentido amplio por el Secretario General y los Vicerrectores nombrados por el Consejo Universitario, dentro de una de sus atribuciones está la de tomar decisiones ejecutivas cuando el caso lo amerite.

De acuerdo con lo señalado en los documentos institucionales, interpreto que la universidad posee los mecanismos y procedimientos establecidos para elaborar, proponer y canalizar las propuestas al órgano correspondiente para la toma de decisiones, la cual concluye con su aprobación. Sobre todo, aquellas decisiones que tienen implicancias institucionales de normalización, regulación o disposiciones, tanto académicas como administrativas.

En cuanto a la toma de decisiones los informantes opinan lo siguiente:

[...] necesitamos más información para tomar decisiones, porque necesitamos que haya más investigación, más análisis de proceso, más estudios, que la universidad se estudie a lo interno para saber entonces dónde tenemos que mejorar, qué fortalezas tenemos que mejorar. Informante 1 (Directivos)

[...] que las decisiones se tomen tomando en cuenta el contexto, porque cuando nosotros decimos que nuestra universidad es una institución que aprende es porque está haciendo la lectura de todo lo que está ocurriendo afuera y como eso te da oportunidades para la mejora continua y las alianzas. Informante 1 (Directivos)

[...] uno no puede tener temor a tomar decisiones, hay que tomar decisiones independientemente que no sean las que a uno le gusten, pues, porque lo peor que puede pasar es que se creen vacíos de poder cuando uno no toma decisión. Informante 2 (Directivo)

[...] la toma de decisión tiene que acompañar esos cambios. Informante 2 (Directivo)

[...] se deben de tomar decisiones de carácter objetivas a partir de datos, debemos de manejar datos, analizarlos, tener técnicas de análisis para la toma de decisión de carácter objetivo y eso ayudaría un poco a una decisión más efectiva. Informante 1 (Grupo de académicos)

Utilizar los datos en todos los niveles de la gestión institucional para analizarlo, analizar sus causas y tomar las decisiones que corresponde, de manera objetiva y de esa manera logramos tener una mayor eficiencia en lo que es la gestión institucional. Informante 1 (Grupo académico)

Todo proceso de toma de decisiones tiene que estar fundamentado, estar soportado por datos, necesita base de datos, registro. Informante 3 (Grupo de académicos especialistas en el tema)

La mayoría de los informantes coincide en la necesidad de información, datos, registros, análisis, todo ello como fundamento para la toma de decisiones. Es un significado que ellos comparten. Así mismo, mencionan otros informantes que la toma de decisiones está basada en el análisis del entorno o contexto, así como, ser objetiva, centrada en los cambios que requiere la institución.

De lo anterior, se evidencia que la toma de decisiones es un agente que facilita la gestión de la calidad.

b) La comunicación en la universidad

La comunicación en la UNAN-Managua ha sido un tema complejo, en distintos espacios académicos, administrativos y estudiantiles.

En el Plan Estratégico Institucional 2015-2019, existe una estrategia enfocada en la implementación de un sistema de comunicación y divulgación acorde con las exigencias del entorno, dentro de las acciones se tiene previsto la aprobación de una política de comunicación y divulgación institucional, tanto interna como externa, en la cual se incluye la marca de la institución como un eje fundamental para fomentar la identidad de la universidad. Con la comunicación y la divulgación se considera relevante incluir todos los medios de comunicación, tales como: revista universitaria, página web, radio, televisión, redes sociales, que contemplen espacios informativos sobre eventos, convenios, redes universitarias, proyección de valores artísticos y culturales, entre otros aspectos.

En el informe de gestión de UNAN-Managua 2015-2016, se expresa: “Es indispensable el desarrollo de capacidades en el personal docente y administrativo universitario, para enfrentar con propiedad la comunicación interna y externa, haciendo uso de tecnologías modernas, donde la materia prima sea la información y la gestión del conocimiento” (p.50).

A nivel institucional y formal, existe la intencionalidad de establecer una estrategia de comunicación que fomente la integración e identidad institucional. Asimismo, se reconoce la necesidad de desarrollar las capacidades en el talento humano que contribuya a la mejora de la comunicación.

Por otra parte, los informantes de las entrevistas como el grupo focal consideran que la comunicación es relevante e importante como agente facilitador para la puesta en marcha del modelo, así lo expresaron:

[...] no pueden seguir el liderazgo sin una buena comunicación, la comunicación tiene que ser efectiva, tiene que haber mucha comunicación permanente. Informante 2 (Directivos).

El principal punto donde nosotros debemos de converger es en el tema de la comunicación...la información debe de llegar tal y como es hasta el último de la pirámide, hasta incluso el de la limpieza... para que todos podamos ser parte y ser agentes del cambio. Informante 4 (Estudiantes)

[...] dentro de toda la institución todos estamos conectados entre sí en todos los temas, que tiene que ver, por ende, de esa misma manera tiene que ser la transmisión de la información y la comunicación. Informante 4 (Estudiante)

[...] que sea escuchada nuestra opinión a la hora de tomar una decisión. Informante 2 (Estudiante)

La comunicación es importante para la gestión...habría como que repensar cuál va a ser el modelo o estilo de comunicación que debemos de plantearnos, la institución debe asegurar mecanismos de comunicación para que sea efectivo y de esa manera evitar tropiezos y retrasos en todos los procesos de la gestión. Informante 1 (Académico)

Hay dos elementos que son fundamentales, además del liderazgo, la comunicación y la participación... Hay que aprovechar todas las formas y recursos de comunicación, pero la comunicación oficial debe fortalecerse. Informante 2 (Académico)

Con el tema de la marca institucional se ha logrado un avance para unificar las formas de las comunicaciones escritas, un logro increíble, porque antes cada uno de nosotros tenía su formato de cartas. Informante 2 (Académico)

Considerando lo que mencionan los informantes, se evidencian señalamientos, tales como:

- La comunicación tiene que ser efectiva y el liderazgo debe practicarlo. Debe llegar a todos los niveles o estamentos de la universidad.
- Repensar el modelo y estilo de la comunicación. Debe utilizarse eficientemente las diversas formas y recursos de la comunicación para avanzar en la gestión.
- Hay avances en la unificación de los formatos de comunicación escrita a nivel institucional, que contribuyen a la consolidación de la marca institucional.
- Los estudiantes han manifestado la necesidad de mejorar los niveles de comunicación tanto interno como externo.

De lo anterior, puedo concluir que existen dos formas de comunicación que se han venido implementando en la UNAN-Managua, una relacionada de carácter oficial que se respeta en todo momento, porque se deriva de los niveles de la jerarquía. En ella se dan a conocer acuerdos o disposiciones tomadas por el Consejo Universitario o el Rectorado; por lo general, es de forma escrita y direccional a través de cartas, circulares o comunicados. La comunicación oficial también, es verbal y se utiliza en los espacios formales como actos, reuniones o talleres convocados por las autoridades. La otra forma de comunicación es horizontal, en la misma se maneja información del quehacer institucional, así como los casos específicos del quehacer de las distintas instancias, es más informativa, se da en todos los niveles y para ello se utilizan los despachos, espacios en la web, boletines informativos, revistas científicas, congresos, reuniones y sesiones de trabajo.

Así mismo, se reconoce la necesidad de repensar el modelo y estilo de la comunicación institucional. Y que esta deba aprovecharse en sus diversas expresiones y formatos para mejorar la gestión.

Por otro lado, la comunicación se da a nivel interno, pero también a nivel externo, ya que la universidad ha usado algunas estrategias para llegar a su público y su entorno. Como institución pública, socialmente responsable comunica a la sociedad los temas de interés mutuo del quehacer universitario, de esta manera mantiene el vínculo con los diferentes sectores del país y con el exterior. En este sentido, Aguilera, (2010) afirma que “la comunicación organizacional como la institucional, han debido seguir cambiando, acomodándose a las exigencias de su entorno. Y, con ellas, también se transforma al mismo tiempo la comunicación universitaria” (p. 6).

Aguilera (2010), hace referencia: “que la nueva relación de las universidades con sus públicos se sustenta en el cambio de paradigma del modelo de comunicación aplicado en la comunicación organizacional e institucional” (p.31).

Lo anterior, me permite reafirmar que la comunicación debe ser visibilizada como un agente facilitador dentro de los elementos que constituye el modelo de gestión de la calidad y considerarla como una estrategia relevante, ya que tiene mucha influencia en el quehacer universitario, tanto a lo interno como a lo externo.

c) Los recursos

Los recursos materiales, tecnológicos, financieros y de información, son agentes facilitadores del modelo de gestión en pro del mejoramiento progresivo de la calidad.

En la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, Ley 89, se establece el aporte ordinario y extraordinario del Estado, el cual no podrá ser menor del 6 % del Presupuesto General de Ingresos de la República, como garantía mínima para hacer efectiva la Autonomía Universitaria. Del presupuesto asignado por el estado, se formula el de la universidad y se complementa con los fondos de ingresos propios generados.

En el Informe de Gestión (2019), se plantea que el comportamiento del presupuesto aprobado en los últimos cinco años (2015-2019) corresponde a un promedio porcentual de 82.78% salarios, 2.64% inversiones, 6.45%beca, 9.03% bienes y servicios. De estos rubros se ha mantenido en este periodo el porcentaje asignado a becas y el rubro con menos asignación es el de inversión (p.23).

De igual manera, en el Informe de Gestión (2019), se afirma que la asignación y ejecución presupuestaria es distribuida en cuatro funciones sustantivas, que para el año 2019 se comportó de la siguiente manera: Docencia (74.14%), Gestión (11.97), Investigación (11.31%) y Proyección Social (2.57%) (p.21).

La UNAN-Managua, mediante la gestión de proyectos, alianzas y cooperación estratégica con organismos e instituciones nacionales e internacionales gestionan recursos (materiales, tecnológicos y de fortalecimiento de capacidades) que contribuyen a fortalecer los distintos procesos académicos y administrativos. En el último quinquenio, se evidencia que la universidad ha invertido, de forma paulatina, en la preparación del personal académico y administrativo, en tecnología que facilite el acceso a la conectividad y al desarrollo de la educación virtual, de los sistemas de información institucional y del sistema bibliotecario, mismos que han sido fundamentales en el avance del quehacer universitario, tal como se evidencia a continuación:

d) Talento Humano

Anualmente se invierte en la formación del personal, sobre todo para elevar la calificación académica, en este sentido en el Informe de Gestión (2017), se evidencia que en comparación al 2015, se ha duplicado la cantidad de Doctores, se tiene un incremento del 34% de Máster, así como un incremento del 72% en calificación de Especialidades Profesionales, lo mismo que hay una menor cantidad de licenciados (47). Durante el 2017 un total de 88 docentes estudian doctorados y 216 trabajadores entre docentes y no docentes, están estudiando maestrías (p. 20).

Asimismo, el personal ha recibido capacitación de acuerdo con los cargos y funciones que desempeñan, según el plan anual de capacitación institucional (laboratorios, biblioteca, docencia, administrativos, etc.).

Comparativamente al 2016, se evidencia en el Informe de Gestión (2017) un incremento en la participación del personal docente y no docente, tanto en los programas de educación continua, como en la formación posgraduada a nivel nacional (p. 23).

En términos monetarios esto significa una cifra importante para la UNAN-Managua, en el 2017 se asignaron fondos del presupuesto de la institución, logrando una inversión de U\$ 125,246.52 en becas a docentes que estudian doctorados, así como en becas para docentes y administrativos que estudian maestrías, diplomados y especialidades (UNAN-Managua, 2017, p.23).

e) Educación virtual y TIC

En el Informe de Gestión (2017) se plantea...la universidad desde el 2016 ha venido consolidando el trabajo en la Dirección de Educación a Distancia Virtual, que ejecutivamente organiza y coordina la virtualización de los programas y carreras que demandan las facultades y departamentos académicos y así, responder a las nuevas demandas educativas en entornos virtuales para ampliar la oferta académica de la UNAN-Managua y la modernización y desarrollo del currículo (p. 35).

En el Informe de Plan de Mejora 2015-2016 de la UNAN-Managua se plantea que...para promover la educación virtual se brinda mantenimiento anual de la fibra óptica y de los gabinetes de distribución de redes, lo que asegura el funcionamiento continuo de la infraestructura de red, existe una cobertura del 25% de red inalámbrica en áreas de importancia del recinto, con capacidad para 4,000 usuarios concurrentes, se instalaron tres quioscos tecnológicos en el RURD, se han habilitado aulas interactivas en ocho Facultades y el POLISAL y actualmente se encuentra en proceso la elaboración de propuesta de capacitación en el uso y manejo eficiente de las TIC (p.12).

Asimismo, en el Informe de Gestión (2017), se evidencia que en el 2017 se capacitaron 423 docentes en el uso y manejo de las TIC, que corresponden a un 45.88% de los docentes de planta de la UNAN-Managua (p.36).

La Universidad en su Informe de Evaluación del PEI 2015-2019, resalta: “Es importante destacar que actualmente contamos con 12 salas de videoconferencias distribuidas de la siguiente manera: RURD (07), Facultades Regionales Multidisciplinarias (04) y en el Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (01)” (p.57).

f) Equipamiento en el desarrollo de la tecnología

En cuanto al equipamiento en el desarrollo de la tecnología de la universidad se encontró en el Informe de Gestión 2017, lo siguiente:

La UNAN-Managua, comprometida con la calidad de la educación, el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en función de la modernización institucional y el desarrollo del potencial humano, ha venido aumentando la inversión en este tipo de tecnología, hecho que se manifiesta en el incremento del 100% de la ejecución presupuestaria del 2017, en este rubro, en comparación al periodo 2015-2016 (p.68).

Esta inversión representa el 31% de la inversión general que realizó la UNAN-Managua, ..., lo que refleja la importancia que las autoridades le brindan a la modernización tecnológica de las TIC y al cumplimiento de las metas del plan estratégico vigente (p.68).

En el Informe de Gestión (2019) de la UNAN-Managua, se detalla que, en el 2019, la universidad ha invertido en la adquisición de recursos tecnológicos de información y comunicación, en los que se mencionan los siguientes:

- Inversión en infraestructura
- Equipamiento para área de desarrollo de sistemas
- Hardware complementario para el SIGI, centros de datos
- Remodelación de áreas de redes y servidores
- Licencias para el fortalecimiento de los recursos tecnológicos y centros de datos.
- Equipos de seguridad perimetral
- Equipos para mejora de planta telefónica (IP)
- Equipamiento total de once salas de videoconferencias
- Mantenimiento de la red de fibras ópticas y de los gabinetes de distribución de redes.
- Instalación de kioscos tecnológico-libres para uso de los estudiantes
- Equipos electrónicos varios
- Varios

g) Sistema Bibliotecario

La inversión de los recursos del sistema bibliotecario parte del mantenimiento a la infraestructura física de los centros de atención bibliográfica y a los sistemas de información en plataformas virtuales. También, se ha invertido en la adquisición de base de datos y materiales (UNAN-Managua, 2017).

En 2017, se incrementó la inversión comparada con el 2016 en ejemplares bibliográficos, con la adquisición de 5,269 nuevos títulos y 404 copias, de manera que actualmente se cuenta con un acervo bibliográfico de 189,222 documentos (111,897 títulos y 77,325 copias) entre los que se incluyen libros, documentos, materiales audiovisuales, recursos electrónicos, revistas y otros materiales que son parte de la colección que se tiene disponible para atender a los distintos sectores de la comunidad universitaria (UNAN-Managua, 2017 p.60).

Para asegurar la accesibilidad y el mejoramiento del servicio brindado a través de la actualización y fortalecimiento de la calidad científica de las fuentes bibliográficas, el sistema bibliotecario de la UNAN-Managua realizó dos nuevas suscripciones, con la base de datos de PROQUEST Y PIVOT, pasando de siete que existían en 2016 a nueve en el 2017, lo que representa un incremento del 28.57%. Entre las bases de datos disponibles, se encuentran: Springer, GALE Virtual, ASABE, EBSCO, E-Libro, Digitalia, Proquest, Pivot y Summon, siendo las cinco últimas renovadas cada año, para asegurar la calidad y actualización del servicio a la población académica (UNAN-Managua, 2017 p.60).

El número de usuarios del sistema, pasó de 238,495 atendidos en el periodo 2015-2016 a 338,226 en el 2017, dato que evidencia un incremento mayor del 100% en la atención a los usuarios. (UNAN-Managua, 2017p.61).

La cantidad de consultas en base de datos científicas realizadas en 2017, según el acceso remoto, fue de 24, 310 estudiantes y 21,350 docentes (en total 45,540 miembros de la comunidad académica), lo que evidencia que se está haciendo uso de parte de estos importantes sectores de la comunidad universitaria (UNAN-Managua, 2017 p.62).

En relación con el análisis de los nuevos títulos en el repositorio bibliográfico institucional, éste se ha incrementado de 2,487, en el período 2015-2016, a 5,269 adquisiciones en 2017. De los nuevos títulos del repositorio institucional, 1,250 fueron donados al Centro de Documentación (CEDOC) de inglés por la institución educativa Vancouver Community College y 89 por el Sistema Editorial Universitario Centroamericano (UNAN-Managua, 2017 p.63).

Los directivos de la universidad en la entrevista realizada para efectos de este estudio expresaron:

La universidad tiene muchas aspiraciones en cuanto a la calidad, pero la calidad tiene que estar acompañada también de esos cambios en la formación de recursos humanos, pero eso pasa por tener todos los recursos tecnológicos. Informante 1 (Directivo)

[...] hay mucha demanda de remodelación de laboratorios, de equipamientos, porque además hay carreras que se quieren acreditar y para poder acreditarlas tienen que cumplir con todos los requisitos, pasando por las condiciones materiales de los laboratorios e infraestructura. Informante 1 (Directivo)

[...] tenemos que trabajar en resolver la disponibilidad de recursos, porque la misma formación del recurso humano requiere inversión. Informante 1 (Directivo)

[...] analizar cómo estamos repartiendo el presupuesto de la universidad, para fortalecer la investigación, la docencia, ... y la internacionalización, procesos de autoevaluación permanente. Informante 2 (Directivo)

Los hallazgos en relación con los recursos, tanto en la parte documental como en la entrevista, evidencian lo siguiente:

- El interés de las autoridades en invertir paulatinamente en la formación del talento humano sobre todo para elevar el grado académico del personal docente y administrativo.
- Se ha invertido en la tecnología educativa para implementar los entornos virtuales que facilita a la universidad responder a las nuevas demandas educativas, ampliar la oferta académica y garantizar el acceso a la educación. Asimismo, modernizar y desarrollar el currículo.
- La inversión en la parte tecnológica se ha ido incrementando cada año lo cual ha contribuido en la mejora de la comunicación, en los sistemas de información y en el quehacer de la docencia.
- El sistema bibliotecario ha alcanzado un desarrollo en la disponibilidad de bibliografía que incluye libros, documentos, materiales audiovisuales, recursos electrónicos, revistas y la suscripción a bases de datos, recursos que son de gran apoyo para el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad.

- Los informantes expresan la importancia de elevar la calidad y que esta se alcance en la medida en que existan recursos que generen cambios. También, expresan la necesidad de invertir en la formación de recursos humanos y recursos tecnológicos.
- La universidad aspira obtener la acreditación institucional y de carreras, por lo tanto, es necesario la búsqueda de recursos para mejorar las condiciones materiales de los laboratorios e infraestructura física.

Tanto el análisis documental como los entrevistados, le dan preponderancia a los recursos existentes y a la inversión de lo que se necesite. Lo que evidencia que los recursos son agentes facilitadores necesarios para desarrollar los cambios sustantivos enfocados en la calidad de la universidad.

A manera de síntesis

Finalmente, los hallazgos nos muestran lo siguiente:

- Los directivos, estudiantes y académicos coinciden que los agentes facilitadores del modelo de gestión de la calidad son: toma de decisiones, comunicación y los recursos.
- Los informantes le dan mucho énfasis a la comunicación, la cual consideran debe de fluir de forma eficaz en todos los niveles o estamento de la universidad.
- Los estudiantes tienen una posición favorable para la puesta en marcha de un modelo de calidad y lo relacionan de forma clara con la formación académica.
- El grupo de académicos especialistas en el tema le dan énfasis al liderazgo, como un agente facilitador, que es la clave para la definición y puesta en marcha de un modelo de gestión de la calidad.

- Se indica que debe de existir un engranaje o articulación de todos los elementos para que se logre una buena funcionalidad de la mejora institucional.
- Existe coincidencia que hay que involucrar y mantener la motivación de la comunidad educativa en los procesos de mejora continua.
- Fomentar una cultura de trabajo en equipo y organización que comprometa a todos para cumplir con los objetivos de manera eficiente y armónica.
- De acuerdo con la revisión documental se logra evidenciar que la universidad ha venido avanzando en la implementación de los agentes facilitadores en los procesos académicos y administrativos, pero no están integrados o articulados conscientemente para que sean adoptados por todos los miembros de la comunidad universitaria.

V. CAPÍTULO FINAL: PROPUESTA DE COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNAN-MANAGUA

5.1. Concepto de Calidad

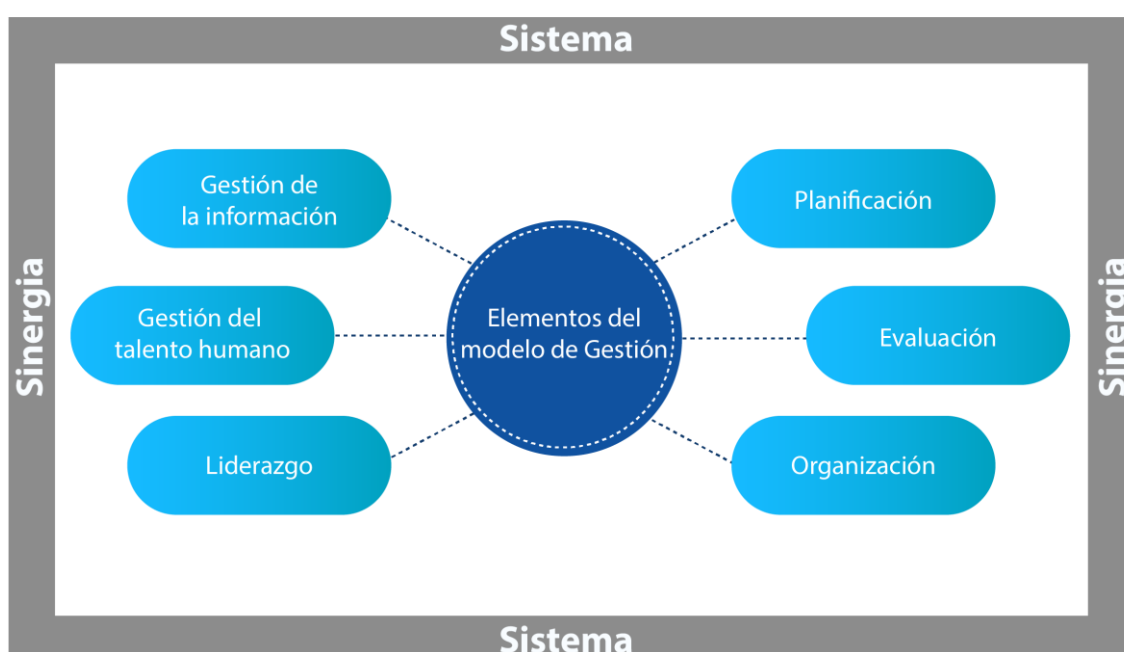
La UNAN-Managua se caracteriza por un **enfoque de calidad centrado en el logro de propósito y de la coherencia, desde los procesos, productos y servicios** que brinda la universidad a la sociedad, destacando el currículo y la formación profesional. Las miradas y lecturas sobre la calidad enfatizan en el proceso educativo, el trabajo docente, la participación, los recursos, la formación, metodología y evaluación del trabajo docente.

Todo lo anterior se complementa con la visión de calidad centrada en los productos en particular, en los graduados. Los cuales deben de adquirir habilidades y competencias en el transcurso de su formación que les permita un buen desempeño.

5.2. Elementos del Modelo

Con base en los hallazgos presentados se propone que los componentes del Modelo de Gestión de la Calidad de la UNAN-Managua sean los siguientes: Planificación Estratégica, Evaluación, Organización, Liderazgo, Gestión del Talento Humano y Gestión de la Información.

Figura 5 Elementos del modelo de gestión de la calidad



1) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso estratégico de análisis y definición del futuro de la institución de forma articulada con sus funciones sustantivas, los lineamientos rectores que rigen el quehacer universitario, el contexto externo y los recursos, lo cual conlleva a seguir una secuencia metodológica que involucra a la comunidad universitaria en pro del cumplimiento de su misión. Comprende: diseño, implementación, monitoreo, seguimiento, evaluación y mejora continua.

a) Diseño

Es un proceso de construcción colectiva en el cual se definen la misión, visión, políticas y estrategias que constituyen el plan estratégico. Es una fase en que se visualiza el futuro de la institución, dónde se quiere ir, con qué recursos, cómo se van a desarrollar las acciones a corto, mediano y largo plazo.

b) Implementación

Es un proceso estratégico y sistemático que conlleva al desarrollo articulado de lo planificado en el quehacer académico y administrativo de la universidad en sus distintos niveles organizativos para el cumplimiento de su misión y el compromiso con la sociedad en general.

c) Monitoreo y seguimiento

Monitoreo, es un proceso continuo de verificar de forma sistemática y coherente el cumplimiento de las acciones que se ejecutan en el marco de planificación operativa y estratégica. Seguimiento, es el análisis sistemático, reflexivo, coherente, pertinente y propositivo que valora la eficiencia del cumplimiento de la planificación en sus distintas funciones sustantivas. El monitoreo y seguimiento están vinculados en la medida en que se centran en el cumplimiento de las acciones de la planificación que permita la toma de decisiones oportunas y facilite el mejoramiento continuo, basado en un enfoque participativo.

d) Evaluación

Es un proceso sistemático que se efectúa de forma periódica para valorar los resultados de la planificación con objetividad y en profundidad, así como la pertinencia de las estrategias implementadas para alcanzar los resultados y tomar decisiones para la futura planificación.

e) Mejora continua

Es un proceso continuo y proactivo que retoma los resultados obtenidos del monitoreo, seguimiento y la evaluación para direccionar las acciones y estrategias de trabajo del quehacer sustantivo de la universidad, en pro del cumplimiento satisfactorio de los objetivos, metas y resultados establecidos en la planificación.

2) EVALUACIÓN

Es un proceso de análisis integral, sistemático y científico de la gestión académica y administrativa, la gestión del personal, servicios, componentes, funciones, procesos y resultados a la luz de la misión y propósitos de las funciones sustantivas universitarias para disponer de información del estado actual, rescatar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que faciliten la toma de decisiones consecuentes enfocadas al mejoramiento continuo.

a) Evaluación institucional o de programa

La evaluación institucional o de programa se constituye en un elemento de la gestión universitaria, la cual consiste en un estudio crítico y autocrítico de la institución o programa en relación con su misión y objetivos, tomando como referentes criterios e indicadores de calidad para valorar el estado de la institución, tanto a lo interno como de su entorno, enfocada a la mejora continua de su quehacer o a la acreditación, asumiendo el compromiso de formar profesionales altamente competentes y brindar un buen servicio a la sociedad en general.

En esta propuesta se plantea dos elementos importantes la autoevaluación para mejora y autoevaluación para la acreditación, como ejes claves para cerrar el ciclo de la gestión de la calidad, visto con enfoque de mejora continua, que complementan el análisis del quehacer institucional y el replanteamiento de las actividades de mejora, que conlleven a la calidad del actuar individual, institucional y de los programas. De igual manera, retomo la fase denominada ajuste de mejora, porque después de cada proceso de evaluación se debe de

considerar el replanteamiento o ajuste de lo planificado para lograr un efectivo cumplimiento, partiendo que la planificación es un proceso flexible que se puede ir ajustando a la realidad y disponibilidad de los recursos.

3) ORGANIZACIÓN

Se refiere a la estructura organizativa y el funcionamiento específico en que se dispone la universidad en función de establecer mecanismos, procesos, instrumentos y relaciones acorde con la misión y la promoción de la gestión de la calidad.

4) LIDERAZGO

Es la capacidad para la gestión de los procesos universitarios bajo un enfoque transformador, proactivo y constructivo que facilita el involucramiento de la comunidad educativa en el desarrollo sostenible de las funciones sustantivas institucionales, así como, el posicionamiento en la calidad educativa, el fomento de la cultura organizacional cohesionada con el futuro y el cumplimiento de la misión.

5) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es un proceso estratégico de dirección que conlleva al establecimiento e implementación de políticas, estrategias y acciones dirigidas a potenciar los conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, motivación y compromiso de las personas de la institución para el desarrollo exitoso de su desempeño en función de los procesos sustantivos del quehacer de la universidad y el logro de su misión.

6) GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es un proceso que conlleva la obtención, sistematización y análisis de información pertinente generada por las personas que interactúan en la universidad como producto de su actuar en las distintas funciones sustantivas del quehacer universitario que posibilite la toma de decisiones y sea la base de la gestión del conocimiento.

5.3. Características del modelo

Los hallazgos muestran que las características del modelo de gestión para la UNAN-Managua, deben ser:

Dinámico y flexible

La universidad promueve que las personas realicen con energía, entusiasmo, y flexibilidad los distintos procesos académicos y administrativos que son parte de la gestión de la calidad. Así mismo, promociona los ajustes y cambios que se requieren según las demandas del contexto nacional e internacional.

Innovador y emprendedor

Se refiere a que las personas de la institución deben actuar con creatividad, productividad, energía y actitud positiva hacia el cambio, que facilite el mejoramiento continuo de los procesos universitarios que apunten a la obtención de resultados acorde a su misión.

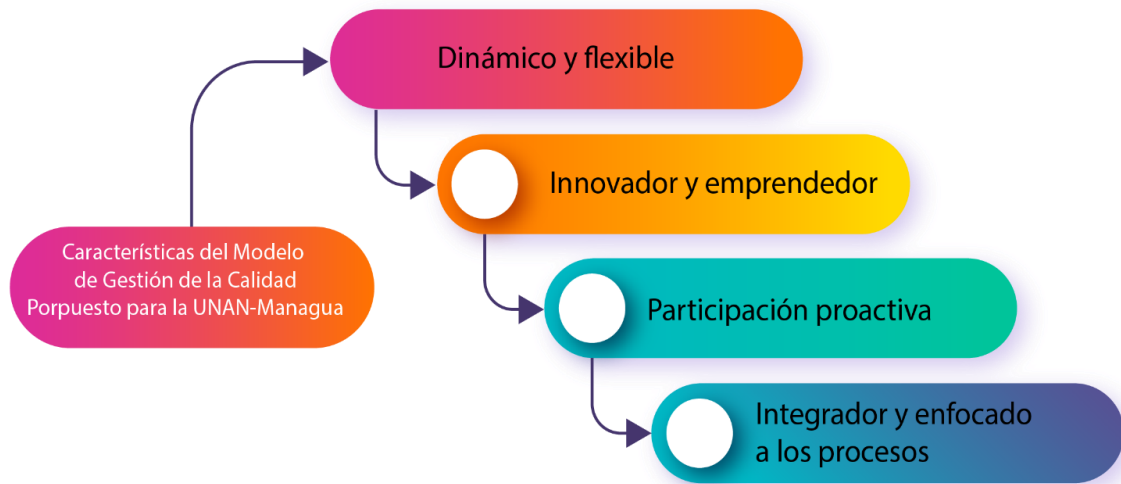
Participación proactiva

La comunidad universitaria se involucra de forma proactiva en los distintos procesos de mejora continua del quehacer universitario, enfocada en una visión compartida que aporta a la gestión eficaz y eficiente de la institución. La universidad promueve el empoderamiento y el desarrollo de capacidades que facilitan la implicación de las personas en el logro de la misión universitaria.

Integrador y enfocado a los procesos

La gestión integra de forma sistémica las funciones universitarias: gestión universitaria, docencia, investigación, extensión y proyección e internacionalización. Cada una de estas funciones se desarrollan mediante procesos que se abordan de forma integral para su mejoramiento continuo.

Figura 6 Características del modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua



5.4. Agentes Facilitadores

Los hallazgos muestran que los agentes facilitadores del modelo de gestión para la UNAN-Managua, deben ser: toma de decisiones, comunicación y recursos.

Toma de decisiones

Es un proceso que se fundamenta con datos e información de la institución y su entorno para elegir las mejores alternativas en beneficio del desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad y de su personal teniendo como referente los fines y objetivos institucionales.

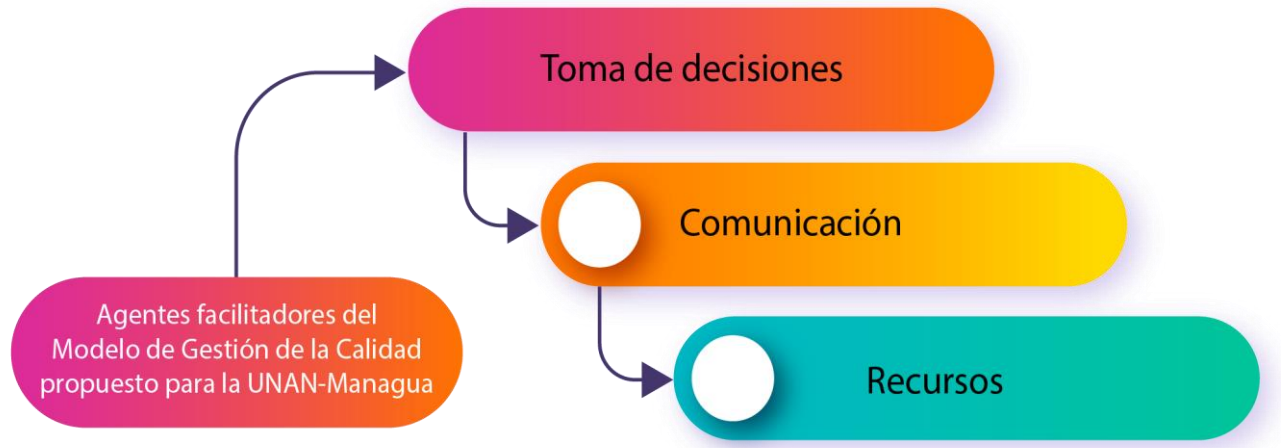
Comunicación

Es un proceso estratégico que facilita el flujo de información, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, debe ser pertinente, objetiva y fomentar la identidad institucional.

Recursos

Se refiere a los medios, equipos, tecnologías e insumos que sirven de apoyo a la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones que se derivan de las distintas funciones universitarias.

Figura 7. Agentes facilitadores del modelo de gestión de la calidad



5.5. Áreas o funciones

Los informantes clave del estudio coinciden que las áreas o funciones a considerar en el modelo de gestión de la calidad son: Docencia, Investigación, Extensión, Gestión e Internacionalización.

Se evidencia en los hallazgos de esta investigación, que las funciones sustantivas establecidas por la universidad, están en correspondencia con el modelo de autoevaluación institucional realizado por UNAN-Managua, en el 2004 y en el 2011.

Un aporte que emerge desde los informantes es que las funciones sustantivas de la universidad tienen que verse como un todo, en constante vinculación, articulación y coordinación.



5.6. Los ejes del modelo: enfoque de sistema y sinergia

A lo largo de los resultados de las entrevistas y el análisis documental se han encontrado términos recurrentes, tales como: la articulación de los procesos, necesidad de realizar procesos del quehacer sustantivos de forma integrada, impulsar acciones de mejoras integradas, cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, ser partícipes y protagonistas, el compromiso de las personas entre otros, cuyo significado latente me permite entender que emergen dos elementos: enfoque de sistema y sinergia, que son un eje transversal en los discursos oficiales escritos y hablados de la UNAN-Managua. Razón por la cual propongo retomar estos conceptos en los componentes del modelo de gestión de la calidad como ejes transversales del modelo de gestión de la calidad.

Por consiguiente, la universidad debe ser vista como un sistema integrado a partir de sus funciones sustantivas como son la docencia, investigación, proyección y extensión, internacionalización y la misma gestión, las cuales están ordenadas de acuerdo con los propósitos y líneas de trabajo, que a su vez se rigen bajo un conjunto de disposiciones y principios institucionales que regulan su actuación.

Cada una de las acciones que se desarrollan mediante estas funciones apunta hacia un mismo efecto en común, cuyo referente máximo es la misión de la universidad. Partiendo de esta lógica debe de haber sinergia interna y externa que contribuya a la suma de los esfuerzos de trabajo realizado por las distintas instancias académicas y administrativas en todos los ámbitos desde la planificación, ejecución, seguimiento, monitoreo, evaluación y ajustes de mejora.

Trabajando bajo un enfoque de sistema y sinergia se facilita el desarrollo del trabajo institucional respecto a que:

- Fortalece los procesos de gestión porque permite el reconocimiento de las acciones tanto individuales como colectivas, de igual manera encontrar los ejes transversales comunes donde convergen las distintas instancias académicas y administrativas.

- La gestión de la información institucional fluye, se comparte, se sistematiza, se valida, se analiza de forma integral y se utiliza para la toma de decisiones.
- Fortalece los mecanismos de comunicación.
- Garantiza que los informes generados contengan información confiable y de utilidad para los distintos procesos universitarios impulsados desde las instancias académicas y administrativas.

Tabla 12 Componentes para el modelo de gestión de la UNAN-Managua

	Componentes	Subcomponentes
Modelo de Gestión de Calidad para UNAN-Managua	Concepto de calidad	Se enfoca en el contexto de la educación superior vista como coherencia, logro de los propósitos y transformación, retoma las funciones de la universidad, cultura de calidad y la responsabilidad compartida.
	Elementos	Planificación Estratégica, Evaluación, Gestión de la Información, Gestión del Talento Humano, Liderazgo y Mejora Continua.
	Características	Dinámico y flexible Innovador y emprendedor Participativo y proactivo Integrador y enfocado a los procesos.
	Áreas o funciones sustantivas	Docencia, Investigación, Proyección y Extensión, Gestión e Internacionalización,
	Agentes facilitadores	Toma de decisiones, comunicación y recursos.

VI. CONCLUSIONES

6.1. DESDE EL TEMA, LA MOTIVACIÓN Y LOS OBJETIVOS

El tema abordado está en la línea de la investigación educativa, enfocada en la educación superior y específicamente, se estudia la gestión de calidad en el contexto universitario, como un desafío institucional, que permite planificar, organizar, evaluar, liderar los distintos procesos sustantivos, programas, proyectos y componentes de una institución, de tal manera que contribuye a la mejora continua y sistemática de la calidad.

Al inicio de esta investigación expresé mi motivación con el tema, lo cual me permitió profundizar en el conocimiento de las propias características, estructuras y experiencia de la UNAN-Managua relacionadas con los componentes que debe tener un modelo de gestión de la calidad. También, logré observar las prácticas que se han venido implementando en función del aseguramiento de la calidad, en la implicación y participación de la comunidad universitaria y en las acciones para garantizar su calidad, así como conocer y analizar esa visión futura de la universidad, a partir de la opinión brindada por los informantes claves. Lo anterior, ha provocado mayores y nuevas motivaciones para que se retomen los resultados de esta investigación en el planteamiento del modelo de gestión de la calidad para la universidad.

En relación con los objetivos se logró identificar el concepto de calidad, los elementos, características y agentes facilitadores que serían los componentes del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua.

6.2 DESDE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Desde la fundamentación teórica, los aportes se realizaron desde la investigación educativa, enfocada en la calidad de la educación superior, principalmente desde la gestión del sistema de calidad, el cual es analizado desde diferentes entornos, pero en este estudio se da énfasis a la gestión en el ámbito universitario con enfoque de sistema y en vinculación con las funciones sustantivas de la universidad, así mismo toma como eje fundamental a las

personas, como sujetos de cambio, quienes impulsan los procesos de la mejora continua.

Se brindan nuevos aportes desde el concepto de calidad que asume la UNAN-Managua, considerando sus propios referentes institucionales como la misión, visión y el quehacer sustantivo universitario. Este concepto retoma los procesos de las funciones sustantivas, el trabajo bajo un enfoque de sistema, en sinergia y articulado.

Se muestra que la gestión de la calidad en el ámbito universitario, conlleva a la interrelación de varios componentes como son: los elementos del modelo, los agentes que intervienen, las características y las funciones sustantivas de la universidad.

Se hizo una contribución teórica, desde el estado del arte y desde los hallazgos, en la cual se incorpora la gestión del talento humano, la gestión de la información y el liderazgo, como elementos del modelo de gestión de la calidad. En cuanto a las características, se evidencia que se validan las establecidas en el marco teórico y se incorpora las características de integrador, innovador y emprendedor en el modelo. Respecto a los agentes facilitadores se reformula lo planteado en el marco teórico y emergen las categorías: toma de decisiones, comunicación, lo que enriquece la perspectiva teórica.

Se derivan de la investigación los componentes y sus definiciones mismos que se proponen sean considerados en el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, los cuales responden a las características y condiciones de la universidad.

6.3 DESDE LA METODOLOGÍA

Ha sido un ir y devenir la definición de la metodología del estudio, convirtiéndose en un desafío interesante, dada la complejidad del tema abordado en esta investigación y de los actores claves involucrada en la misma. Por lo que considero que se hace aportes desde el engranaje de la problemática abordada, los objetivos y los actores implicados para demostrar la aplicación del paradigma cualitativo asumido, con la vinculación de los diferentes métodos y técnicas utilizadas.

- Fue fundamental usar los objetivos como guía durante el desarrollo de las preguntas orientadoras, definición de los instrumentos a utilizar y las dimensiones o implicancia de cada objetivo para darle salida a los resultados.
- Trabajar en una matriz que refleja los objetivos con sus dimensiones y la fuente de información fue decisivo para la redacción de las preguntas a realizar a los informantes y obtener los resultados esperados.
- Los resultados son representativos porque considero los informantes claves de acuerdo con la estructura y composición de la UNAN-Managua tales como directivos, académicos y estudiantes.
- Los resultados que se obtuvieron en la investigación son confiables en la medida que se usó la triangulación de la información como una herramienta de calidad.
- Para dar salida a los resultados se usó la técnica de la entrevista semi-estructurada, entrevista grupal y análisis documental, con ambas técnicas se capturó la información misma que fue procesada y analizada llegando a los resultados concretos.
- El diseño y aplicación del proceso metodológico de esta investigación es un buen referente para ponerlo a disposición de las universidades de Nicaragua que están en pro de plantear su modelo de gestión de la calidad.

6.4 DESDE LOS RESULTADOS

Se logró dar salida a los objetivos planteados y resultados esperados de la investigación.

Se definió el concepto de calidad que será propuesto a las instancias correspondientes para que sea retomado e institucionalizado en la universidad, para lograr su apropiación y ponerlo en marcha en los distintos procesos académicos y administrativos.

Se identificaron los componentes del modelo: elementos, características, áreas o funciones sustantivas y agentes facilitadores, los cuales se sugiere retomarlos en la propuesta del Modelo de Gestión de la Calidad para la UNAN-Managua, mismos que se basan en la realidad y acorde con las características de la universidad.

Los resultados del estudio serán la base para el diseño de la política de calidad en la UNAN-Managua.

VII. REFLEXIÓN FINAL

Los resultados obtenidos a lo largo de este estudio responden y están en coherencia con el objetivo general cuyo propósito estaba encaminado a identificar los componentes para el modelo de gestión de la UNAN-Managua, desde sus actores clave y considerando sus particularidades.

Los hallazgos de esta investigación proponen los componentes del Modelo de Gestión de la Calidad para la UNAN-Managua, los cuales están sustentados a través de la teoría y argumentados desde la opinión de los informantes claves, a partir de la práctica vivencial y el rescate del aprendizaje institucional.

Este trabajo de investigación es importante para la UNAN-Managua porque le permite disponer de los componentes a considerar en el diseño e implementación del modelo de gestión de la calidad.

Esta investigación puede ser un referente para las universidades de Nicaragua que están con el compromiso de desarrollar su modelo de gestión de la calidad, ya que en la misma encontrarán una base teórica y metodológica.

Este estudio es de relevancia, ya que todas las universidades de Nicaragua, están mandatadas por la Ley 704 a diseñar e implementar su sistema de gestión de la calidad. Por tanto, aporta a brindar elementos que sirvan a otras instituciones.

Surgen en esta investigación palabras fuerzas que le dan un nuevo sentido a los sistemas de gestión de la calidad, como es el enfoque de proceso, articulación, sinergia, enfoque sistémico, liderazgo entre los más relevantes.

De este estudio se pueden derivar nuevos temas de investigación, tales como:

- Desarrollo del proceso de metaevaluación de la autoevaluación institucional desarrollada por la UNAN-Managua.
- Estudio comparado de las buenas prácticas de los procesos de autoevaluación institucional de las universidades miembros del Consejo Nacional de universidades.

- Influencia del liderazgo en la mejora continua universitaria.
- Gestión universitaria enfocada a la calidad
- Cultura evaluativa de los procesos académicos y administrativos
- Estudio comparado de la gestión de la calidad entre las universidades miembros del Consejo Nacional de Universidades.
- Estudios evaluativos del desarrollo de los procesos de las funciones sustantivas de la universidad.
- Los procesos que incluye la gestión administrativa.

VIII. RECOMENDACIONES

En la construcción del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, se debe retomar las consideraciones siguientes:

1. Administrar la docencia de acuerdo con la planificación, perfil de los docentes, acompañamiento y formación profesional y pedagógica.
2. Revisar y analizar la estructura universitaria para que sea más unificada, más ágil y más descentralizada.
3. Fomentar el liderazgo a todos los niveles de la institución.
4. Desarrollar procesos de capacitación e impulsar el trabajo en equipo docentes, administrativos y estudiantes.
5. Fortalecimiento de la cultura de la calidad e identidad institucional mediante procesos de sensibilización.
6. Gestión y manejo de la información institucional para la tomar decisiones fundamentadas en objetividad y pertinencia.
7. Fomentar una comunicación asertiva que incluya a todos los niveles de la institución.
8. Analizar la disponibilidad y distribución de los recursos de acuerdo con las prioridades que fortalezcan la mejora institucional.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, M., Farias, P., y Baraybar, A. (2010, julio). La comunidad universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Icono14*, vol. 8 (2), 90-124.
- Alarcón, F., y Luna, J. (2003). *Situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación de la educación superior en Centroamérica*. Guatemala: secretaria permanente del CSUCA.
- Almada, C., Rivas, R., y Troquet, M. (2009). Universidad: la calidad como herramienta de gestión. *Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2933765> ISSN: 1681-5653
- Almuiñas, J., y Galarza, J. (s.f.). La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. En Almuiñas, J., Galarza, J., y Megret, D. (comps.), *La Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior*. (pp. 71-92). Guayaquil, Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
- Almuiñas, J., Galarza, J., y Megret, D. (comps.). (s.f.). *La Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior*. Guayaquil, Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
- Aponte, E. (2015). *La Responsabilidad Social de las Universidades: Implicaciones para América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281380917_Responsabilidad_social_de_las_universidades_implicaciones_para_America_Latina_y_El_Caribe_Eduardo_Aponte_coord
- Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (2014). Decreto No. 468. Evaluación y Acreditación, capítulo VI. Publicado en *diario oficial* No. 11, del 20 de enero de 2014. El salvador. Recuperado de <https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2000-2009/2004/11/888CB.PDF>
- Bauzá, A. (2012). *Estudio del impacto producido con la implantación de la acreditación y la garantía de la calidad en los títulos de grado* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Facultad de Ciencias Sociales, España.

- Benavides, C., y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Ed Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado de https://issuu.com/librospdfgratis/docs/gestion_del_conocimiento_y_calidad_total_-_264.,264P
- Bracker, M. (comp.). (1999). *Módulo: La discusión en grupo Tomo I Maestría en "Métodos de Investigación Social Cualitativa"*. Managua: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Bracker, M. (comp.). (2002). *Metodología de la investigación Social Cualitativa. Tomo: I Sinopsis (3ra. ed.)*. Managua, Nicaragua y Kassel, Alemania: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistema*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Campos, A., y Arce, J. M. (2011). Los sistemas de acreditación universitaria en Centroamérica. *Revista Calidad en Educación Superior*, 3 (1), 11-22. doi: 12.2075/0257-7644.23.1.221
- Casilda, A., y Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. *Omnia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406006>
- Comisión de Evaluación y Acreditación del Consejo Nacional de Universidades. (2015). *Congreso Nacional de Educación Superior, pública "Elmer Cisneros Moreira In Memoriam"*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Confederación Universitaria Centroamericana Consejo Superior universitario Centroamericano. (s.f.). *Proyecto TUNING-América Latina (2004 – 2006): El sistema de educación superior centroamericano y el programa TUNING*. Recuperado de http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/csuca_doc.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. (2011). *Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora*. Managua: Autor.

- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. (2019). *Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CNEA*. Managua: Autor.
- Consejo Superior Universitario Centroamericano. (2016). Documentos básicos. Sitio Web oficial [http:// www.csuca.org](http://www.csuca.org)
- Constitución Política de Nicaragua. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial* No. 16, del 21 de enero de 1948. Nicaragua.
- Cordón, M. (2012). *Proceso de armonización de la Educación Superior Pública en la Región Centroamericana: Reconocimiento de Estudios y Títulos Universitarios para el Ejercicio Profesional en Centroamérica*. Guatemala: CSUCA.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. (Octavio Díaz, Trad.). México: McGraw Hill Book Company. (obra original publicada en 1987).
- Universidad Pablo de Olavide. Decreto No. 38. Sobre la Autonomía Universitaria. Publicado en *La Gaceta Oficial de la República Española* No. 73, del 28 de marzo de 1958. España.
- Delgado, J., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, España: Síntesis.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. (Jesús Nicolau, Trad.). Madrid: Ed Ediciones Díaz de Santos, S. A. (obra original publicada en 1986).
- Díaz Nafría, J. M., Pérez-Montoro Gutiérrez, M., y Salto Alemany, F. (coords.) (2010). *Glosario de conceptos, metáforas, teorías y problemas en torno a la noción de información*. León: Universidad de León. ISBN 978-84-9773-554-4
- Díaz, J., Pérez, M., y Salto, F. (2010). *Glosario de conceptos, metáforas, teorías y problemas en torno a la información*. España: Universidad de León.
- Diccionario Etimológico Castellano en Línea. DECEL, [versión en línea]. <http://etimologias.dechile.net/> [03 de noviembre, 2020].

- Duriez, M. (2005). Procesos de autoevaluación institucional realizados en universidades nicaragüenses: un análisis de la experiencia desde la visión de camina. En L. Green, y A. Vargas (Relatores.), *Evaluación y Acreditación al mejoramiento de la calidad de la Educación Superior. Simposio internacional llevado a cabo en la Universidad Estatal a Distancia de San José, Costa Rica.* (p.p.50-53). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia de San José.
- Duriez, M. (2007). *Procesos de autoevaluación institucional realizados en universidades nicaragüenses: Un análisis de la experiencia desde la visión de CAMINA.* Nicaragua: Autor.
- Duriez, M. (2009). *La cultura organizacional universitaria y su influencia en la práctica evaluativa institucional: el caso de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) de Nicaragua 1994-2006* (Tesis doctoral). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Duriez, M. (2011). *La educación Superior en Iberoamérica: la educación superior en Guatemala.* Recuperado de <http://www.universia.net/wp-content/uploads/Guatemala.pdf>
- Duriez, M. (2016a). *Informe sobre la Educación Superior en Nicaragua 2010-2015.* Chile: CINDA.
- Duriez, M., y Zamora, B. (2016d). *Informe Iberoamericano de la educación superior 2010-2015.* Chile: CINDA.
- Duriez, M., López, V., y Moncada, G. (2016b). *La Educación Superior en Honduras 2010-2015.* Chile: CINDA.
- Duriez, M., y Obregón, G. (2016c). *Informe sobre la Educación Superior en Guatemala 2010-2015.* Chile: CINDA.
- Edo, M. T. G., Puig, V. R., y Zornoza, C. C. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientados al cliente en las universidades públicas: el caso de la Universitat Jaume I. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (2), p.p. 69-92.
- Feigenbaum, V. (1991). *Control total de la calidad.* México: Continental. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. (2011). *Sistema institucional de aseguramiento de la calidad (SIAC).* Recuperado de

http://www.konradlorenz.edu.co/images/informacion_institucional/pdf_pei_sic/sistema_institucional_de_aseguramiento_de_la_calidad_siacc.pdf

Gaete Quezada, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la teoría Fundamentada. *Ciencia, docencia y tecnología*, vol. XXV (48), 149-172.

Gazzola, A. (2008). *Hacia una Política Regional de aseguramiento de la Calidad en Educación Superior para América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_fabrik&view=details&formid=2&rowid=170&lang=en pdf

Gil, M., Roca, V., y Camisón, C. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientado al cliente en las universidades públicas: el caso Universitat Jaume I. *Localizado en Investigaciones europeas de direcciones y economía de la empresa*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785055> ISSN 1135-2523

Gonzales, R., Hernández, A., y Posada, P. (2017). *La gestión de la calidad: una visión desde la universidad de las ciencias informáticas*. Cuba: Universidad de las Ciencias Informáticas.

González, L. (s.f.). *El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina*, CINDA – IESALC/UNESCO. Recuperado de <http://dinamico.uned.ac.cr/academica/images/paa/materiales/documentos/LuisEGonzalez.pdf>

González, L. E., y Ayarza, H. (1997). *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe: La educación superior en el siglo XXI., visión de América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.unne.edu.ar/novedades/documentos/gonzales_ayarza.pdf

González, L., y Ayarza, H. (2003). *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe*. Recuperado de http://www.unne.edu.ar/novedades/documentos/gonzales_ayarza.pdf

González, L., y Espinoza, O. (2008). Calidad en la educación superior: conceptos y modelos. *Calidad en la Educación*, (28), p. 251.

Hernández Pina, F. (1995). *Bases metodológicas de la Investigación Educativa y Fundamentos*. Barcelona: PPU-DM.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México: McGraw Hill.

Howe, K. (1992). Getting over the quantitative-qualitative debate. *American journal of education*, 100 (2), 236-255.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe - UNESCO (2018b). *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe 2018*. Argentina: IESALC-UNESCO.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe - UNESCO (2018 a). *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe 2018*. Argentina: IESALC-UNESCO.

Irurita, J., y Villanueva, P. (2012). *Sistemas de gestión de la calidad (Proyecto de pregrado)*. Universidad Pública de Navarra. Pamplona, España. ISBN: 978-84-9773-554-4

Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para ejecutivos*. Recuperado de https://www.academia.edu/36995832/Juran_y_el_Liderazgo_para_la_Calidad?pop_sutd=false

Lemaitre, M. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad. Coordinadora Publicación del IESALC-UNESCO en el marco de la CRES 2018*. Argentina: UNESCO – IESALC y UNC.

Ley No. 30. Que crea el sistema nacional de evaluación y acreditación para el mejoramiento de la calidad de la educación superior universitaria. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial Digital* No. 25595, del 25 de julio del 2006. Panamá. Recuperado de [http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Ley/Ley%208256Ley%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Acreditaci%C3%B3n%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20\(SINAES\)-La%20Gaceta%20n.93-17%20MAY-2002.doc](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Ley/Ley%208256Ley%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Acreditaci%C3%B3n%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20(SINAES)-La%20Gaceta%20n.93-17%20MAY-2002.doc)

Ley No. 550. Ley de administración financiera y del régimen presupuestario. Publicada en *La Gaceta Diario oficial* No. 167, del 29 de agosto de 2005. Nicaragua.

Ley No. 582. Ley general de educación. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial* No. 150, del 3 de agosto del 2006. Nicaragua.

Ley No. 704. Ley creadora del sistema nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación y reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial* No. 172, del 20 de abril de 2011. Nicaragua.

Ley No. 8256. Ley del sistema nacional de acreditación de la educación superior (SINAES). Publicada en *La Gaceta Diario Oficial* No. 93, del 17 de mayo del 2020. Costa Rica. Recuperado de [http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Ley/Ley%208256Ley%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Acreditaci%C3%B3n%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20\(SINAES\)-La%20Gaceta%20n.93-17%20MAY-2002.doc](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Ley/Ley%208256Ley%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Acreditaci%C3%B3n%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20(SINAES)-La%20Gaceta%20n.93-17%20MAY-2002.doc)

Ley No. 89. Ley de autonomía de las instituciones de educación superior. Publicado en *La Gaceta Diario Oficial* No. 77, del 20 de abril de 1990. Nicaragua.

López, F. (2009). El análisis de contenido como método de investigación. *Educación*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10272/1912>

López, O., García, J., y Fernández, F. (s.f.). *La mejora en la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior*. En Almuiñas, J., Galarza, J., y Megret, D. (comps.), *La Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior*. (pp. 27-42). Guayaquil, Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Scielo Brazil*. Recuperado de <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517>

Martínez, C. (2011). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Scielo Brazil* Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>

- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Murillo, J. (2006). *Métodos de Investigación: Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wpcontent/uploads/2016/01/Teoriafundamentada.-Una-sintesis.-pdf.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistema de Gestión de la calidad: requisitos (ISO 9001).
- Mella, O. (1998). *Naturaleza y orientaciones teóricas metodológicas de la investigación cualitativa*. Recuperado de <https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/8356>
- Pires, S., y Lemaitre, M. (2008). Sistemas de Acreditación y Evaluación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En Gazzola, A. L., y Didrikssin, A. (Eds.). *Tendencias de la Educación Superior en América latina y el Caribe* (pp.297-318). Caracas, Venezuela: UNESCO. Recuperado de http://www.oei.es/salactsi/CAPITULO_08_Pires.pdf
- Prøitz, T. S., Stensaker, B., & Harvey, L. (2004). Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports'. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29 (6), 735-750.
- Proyecto de Modernización y Acreditación a la Educación Terciaria. (2005). *Informe de terminación de Proyecto*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=844150>
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [03 de noviembre, 2020].
- Reales Chacón, L., Arce Aguirre, J., y Heredia Gómez, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la posmodernidad. *Laurus*, vol. 14 (26), pp. 319-346.
- Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. (2010). *Glosario actualizado*. Recuperado de <http://www.riaces.net/index.php/es/glosario.html>

- Restrepo, E. (2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Bogotá: Envión editores.
- Rodríguez, R. (2017). *La dinámica Universitaria determinada por la estructura o por la actitud de sus miembros*. (Ensayo de doctorado no publicado). Universidad Internacional Antonio de Valdivieso, Managua, Nicaragua.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa* (4ta. Ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Publicación impresa. Universidad de Deusto, Bilbao. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf>
- Ruiz, J. (2003). *Técnicas de triangulación y Control de Calidad en la Investigación Socioeducativa*. España: Mensajero SA.
- Saldivar, Z. (comp.). (1999). *Módulo: El Análisis de contenido, tomo IV, teoría y práctica: Maestría en "Métodos de Investigación Social Cualitativa"*. Managua, Nicaragua: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Sánchez, E. (2009). Calidad y excelencia en la enseñanza superior: dos retos de las agencias de acreditación de América Latina. *Fuentes*, 9 (229-248). Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/fuente/9/art_12.pdf
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa: módulo cuatro*. Colombia: Universidad de Antioquia. ISBN: 958-9329-18-7 1996.
- Schettinni, P., y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación Social. Procedimientos y Herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Edulpes. ISBN 978-950-34-1231-2
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Sistema Hondureño de Acreditación de la calidad de la Educación Superior (SHACES). (2013). *Manual de Acreditación institucional y acreditación de carreras de la Educación Superior de Honduras*. Tegucigalpa, Honduras. Recuperado de www.upnfm.edu.hn/index.php/documentos-deva?download=35

- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). (s.f). *¿Qué es el SINAES?*. San José, Costa Rica. Recuperado de www.upnfm.edu.hn/index.php/documentos-deva?download=35
- Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Posgrado. (2014). *Proyecto de Reglamento del Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP), 2014, aprobado en el CD-SICAR*. Panamá: Autor.
- Stake, R. (1990). *Investigación con estudio de caso* (2da.ed.). Madrid, España: Morata. S.L.
- Tarí, J., y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 15 (3), 35-148.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación: La búsqueda de los significados*. España: Paidós.
- Tunnermann, C. (2008). La calidad de la educación superior y su acreditación, la experiencia de Centroamericana. *Avaliação, Campinas, Sorocaba*, 13, (2). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/05.pdf>
- Tunnermann, C. (2008). La Educación Superior en Nicaragua. *Avaliação*, 13, (2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200006>
- Tunnermann, C. (s.f). *Los procesos de evaluación y acreditación de la calidad en Centroamérica*. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000200005
- UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción. *Scielo*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412000000300006
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. Recuperado de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

- Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL). (s.f.) *Maestría en gestión de la calidad y evaluación de la educación superior. Plan de estudios*. México: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2004 a). *Autoevaluación institucional informe final*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2004 b). *Autoevaluación institucional: resumen ejecutivo del informe final*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2010). *Plan Estratégico Institucional 2011-2015*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2011). *Perfil y funciones: dirección de planificación y evaluación institucional*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2013). *Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora de UNAN-Managua*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014a). *Estatutos UNAN-Managua, edición Universitaria*. Managua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014b). *Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2014, edición Universitaria*. Managua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2015a). *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2015b). *Proyecto Institucional*. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017a). *Proyecto de redefinición: dirección de planificación y evaluación institucional*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017b). *Informe de gestión UNAN-Managua 2015-2016*. Managua, Nicaragua: Autor.

- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017c). *Informe de gestión 2017, edición Universitaria*. Managua, Nicaragua: Autor
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017d). *Informe del Plan de Mejora Institucional 2015-2016*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2018). *Estatutos de la UNAN-Managua con su reforma 2018*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). *Informe de gestión UNAN-Managua (2018)*. Managua, Nicaragua: Autor.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexiones metodológicas y prácticas profesionales*. Villahermosa, Madrid: Síntesis S.A.
- Woodhouse, D. (1999). *Quality and Quality Assurance: En Quality and Internationalisation in Higher Education, OECD*. Recuperado de http://www.aqa.ac.at/file_upload/tmpphpIVp4hh.pdf#page=30

I. ANEXOS

ANEXO1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Matriz de operacionalización						
Objetivos de la investigación	Categoría de análisis	Subcategoría	Indicador	Pregunta	Técnica	Informante
1. Determinar la percepción del concepto de calidad que manejan los actores claves de la institución, que conlleve a la definición de una propuesta para la UNAN-Managua.	Percepción del concepto de calidad.	Calidad	Percepción del concepto de calidad por los informantes claves.	¿Cuál es su percepción del concepto de calidad en el ámbito universitario?	Entrevista individual	Miembros del equipo de Rectorado y académicos con experiencia en el tema.
					Grupo de discusión	Directores de las direcciones centrales y departamentos. Presidentes de UNEN por cada Facultad.
					Análisis documental	Revisión de plan estratégico, proyecto institucional y los planes operativos anuales.

<p>2. Describir los elementos y características que sustentarán el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua.</p>	<p>Elementos del modelo de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ejecución o actuar lo planificado. • Seguimiento y Evaluación • Ajuste de mejora • Ejecución o actuar 	<p>Identificación sobre los elementos a considerar en el modelo de gestión de la calidad para la universidad.</p> <p>Nivel de interrelación entre los elementos a considerar en el modelo de gestión de la calidad.</p>	<p>Un modelo de gestión tiene varios elementos, me voy a referir a cinco de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ejecución o actuar lo planificado. • Seguimiento y Evaluación • Ajuste de mejora • Ejecución o actuar <p>¿Cuáles son los elementos que debe de tener el modelo de gestión de la calidad de la</p>	<p>Entrevista individual</p> <p>Grupo de discusión.</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Miembros del equipo de Rectorado y académicos.</p> <p>Académicos de las facultades y académicos con experiencia en el tema.</p> <p>Presidentes de UNEN por cada Facultad</p> <p>Revisión de plan estratégico, proyecto institucional y los planes operativos anuales.</p>
--	--	---	---	--	--	--

				UNAN- Managua?		
	Características del modelo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Estratégico • Innovador • Emprendedor • Integrado 	Identificación de las características del modelo de gestión de calidad.	<p>Un modelo de gestión de la calidad, tiene varias características, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Estratégico • Innovador • Emprendedor <p>¿Cuáles son las características que debe de tener el modelo de gestión de la</p>	<p>Entrevista individual</p> <p>Entrevista grupal</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Miembros del equipo de Rectorado y académicos con experiencias en el tema.</p> <p>Directores de las direcciones centrales y departamentos</p> <p>Presidentes de UNEN por cada Facultad</p> <p>Revisión de plan estratégico, proyecto institucional, planes operativos, Estatutos, normativa, reglamento.</p>

				UNAN- Managua?		
3. Indagar las áreas o funciones que contendrá el modelo de gestión de la calidad considerando los distintos procesos institucionales que se desarrollan en la UNAN-Managua.	Áreas o funciones sustantivos que constituyen el modelo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Docencia • Investigación • Extensión • Gestión • Internacionalización 	Inclusión de las áreas sustantivas de la universidad que dinamizan su quehacer (misión y visión).	<p>¿Cuáles son las áreas de prioridad que se deben de considerar en el modelo de gestión de la calidad?</p> <p>¿Cómo valora la estructura organizativa actual de la universidad para responder a un modelo de gestión de la calidad?</p>	<p>Entrevista individual</p> <p>Grupo focal</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Miembros del equipo de Rectorado y académicos con experiencia.</p> <p>Académicos de las facultades.</p> <p>Presidentes de UNEN por cada Facultad</p> <p>Revisión de plan estratégico, proyecto institucional, planes operativos, Estatutos, normativa, reglamento.</p>

<p>4. Identificar los agentes facilitadores que debe particularizar el modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua.</p>	<p>Agentes facilitadores del modelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Participación • Comunicación • Estrategias y alianzas 	<p>Identificación de los agentes facilitadores del modelo de gestión de calidad.</p>	<p>Un modelo de gestión de la calidad, puede tener varios agentes facilitadores entre los que se puede mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Participación • Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias y alianzas <p>¿Cuáles son los agentes facilitadores que deben ser parte de un modelo de gestión de la calidad para la</p>	<p>Entrevista individual</p> <p>Grupo de discusión</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Miembros del equipo de Rectorado y académicos con experiencia en el tema.</p> <p>Académicos de las facultades.</p> <p>Presidentes de UNEN por cada Facultad</p> <p>Revisión de plan estratégico, proyecto institucional, planes operativos, Estatutos, normativa, reglamento.</p>
--	--	--	--	---	---	--

				UNAN- Managua?		
5. Examinar las opciones metodológicas que operacionan el modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua.	Estrategias metodológicas que operacionan el modelo de gestión de la calidad.	Mecanismos y Procedimientos para la operacion del modelo de gestión de la calidad.	Indagación de las estrategias metodológicas para la implementación del sistema de gestión de la calidad.	¿Qué estrategias o mecanismos debemos implementar para el funcionamiento de un modelo de gestión de la calidad? ¿Describir las estrategias metodológicas que implementaría la universidad para garantizar la calidad de los procesos académicos y administrativos?	Entrevista individual Grupo focal Análisis documental	Miembros del equipo de Rectorado y académicos con experiencia en el tema. Académicos de las distintas instancias. Presidentes de UNEN por cada Facultad. Revisión de plan estratégico, proyecto institucional, planes operativos, Estatutos, normativa, reglamento, otros.

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A EQUIPO DE RECTORADO DE UNAN-MANAGUA Y ACADÉMICOS CON EXPERIENCIA EN EL TEMA.

Esta entrevista tiene como propósito conocer su opinión y valoración sobre los componentes a considerar en el diseño e implementación del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, partiendo de sus características y estructura propia del dinamismo institucional.

I. Datos generales:

- 1.1 Nombre del entrevistado:
- 1.2 Sexo:
- 1.3 Título profesional:
- 1.4 Cargo que desempeña actualmente:
- 1.5 Instancia a la que pertenece:
- 1.6 Tiempo de trabajar en la universidad:
- 1.2 Hora de entrevista
- 1.3 Lugar de la entrevista

II. Guía de preguntas

- 1. ¿Cuál es su percepción del concepto de calidad en el ámbito universitario?
- 2. ¿Cuáles son los elementos que debe de tener el modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua?
- 3. ¿Cuáles son los agentes facilitadores que deben ser parte de un modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua?
- 4. ¿Cuáles son las características que debe de tener el modelo de gestión de la UNAN-Managua?
- 5. ¿Cómo valora la estructura organizativa actual de la universidad para responder a un modelo de gestión de la calidad?
- 6. ¿Qué estrategias o mecanismos debemos implementar para el funcionamiento de un modelo de gestión de la calidad?

ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL DIRIGIDA A LOS ACADÉMICOS DE LAS DISTINTAS INSTANCIAS DE LA UNIVERSIDAD.

El grupo focal tiene como propósito conocer su opinión y valoración sobre los componentes que debemos de considerar en el diseño e implementación del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, partiendo de sus características y estructura propia del dinamismo institucional.

I. Datos generales

Nombre del grupo presente

Fecha

Local

Hora

II. Guía de preguntas

1. ¿Cuál es su percepción del concepto de calidad en el ámbito universitario?
2. ¿Cuáles son los elementos que debe de tener el modelo de gestión de la calidad de la UNAN-Managua?
3. ¿Cuáles son las áreas de prioridad que se deben de considerar en el modelo de gestión de la calidad?
4. ¿Cuáles son los agentes facilitadores que deben ser parte de un modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua?
5. ¿Cuáles son las características que debe de tener el modelo de gestión de la UNAN-Managua?
6. ¿Cómo valora la estructura organizativa actual de la universidad para responder a un modelo de gestión de la calidad?

ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES ESTUDIANTIL DE LAS DISTINTAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD.

El grupo focal tiene como propósito conocer su opinión y valoración sobre los componentes que debemos de considerar en el diseño e implementación del modelo de gestión de la calidad para la UNAN-Managua, partiendo de sus características y estructura propia del dinamismo institucional y desde su rol como estudiantes.

III. Guía de preguntas

1. ¿Qué está haciendo la Universidad para garantizar la calidad de su formación profesional?
2. ¿Cuál es su percepción del concepto de calidad para la UNAN-Managua?
3. ¿Cuál sería el rol de los estudiantes en los procesos de la mejora de la calidad en la universidad?

ANEXO 5. MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Este instrumento tiene como objetivo rescatar los procesos institucionales que ha venido implementando la universidad en pro de la calidad, para ello se van a revisar los documentos institucionales tales como: plan estratégico, proyecto institucional, planes operativos, Estatutos, normativa, reglamento, entre otros.

Fuente de información: _____

Fecha de revisión: _____

Preguntas orientadoras	Existe el documento		Datos Generales del documento	Resultados encontrados	Análisis	Observaciones
	Sí	No				
1. Existencia y aplicación de los elementos del modelo de la gestión de la calidad en la universidad.						
2. ¿Cuáles los agentes facilitadores que se consideran en los procesos universitarios?						
3. ¿Describa las características que se retoman en los procesos universitarios?						
4. ¿Cuáles son las estrategias o mecanismos que orientan los procesos institucionales y permiten la valoración de los resultados?						

<p>5. ¿Describir las estrategias metodológicas que implementa la universidad para garantizar la calidad de los procesos académicos y administrativos?</p>						
<p>6. ¿Detallar los mecanismos de articulación entre los procesos académicos y administrativos?</p>						

ANEXO 6. MATRIZ DE ANÁLISIS NIVEL I

A continuación, se muestra la matriz utilizada para el primer nivel de análisis de las entrevistas y el grupo focal, con el propósito de comparar la opinión individual de los informantes.

Categoría	Sub categoría	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Significados comunes

ANEXO 7. MATRIZ DE ANÁLISIS NIVEL II

A continuación, se muestra la matriz utilizada para el análisis comparativo entre fuentes de información, en este caso rectorado, estudiantes y académicos.

Categoría	Sub categoría	Significados comunes de cada grupo				Significados comunes entre los grupos
		Rectorado	Estudiantes	Académicos	Académicos con experiencia	

