

Propuesta Congreso Universitario

Ejes vinculantes: Gobierno Institucional y Sistema Universitario

Creación de un sistema de gestión de la calidad institucional que contemple en su diseño las particularidades que tienen las unidades operativas

Autoras: Shirley Rodríguez González, Xinia Fernández Rojas, Marisol Ureña Vargas, Viviana Esquivel Solís, Patricia Sedó Masís¹

Resumen

La gestión de la calidad es un proceso complejo que involucra múltiples actores y requiere de un enfoque sistémico que oriente el quehacer institucional de forma integrada y articulada en pro de la mejora continua y la excelencia. Existen esfuerzos institucionales plasmados desde el Consejo Universitario en el 2004 y más recientemente en las políticas 2026-2030 orientadas hacia la gestión de la calidad, sin embargo, cada unidad académica que lo ha iniciado, lo ha realizado de manera aislada sin directrices institucionales, ni apoyo de oficinas responsables. En el caso de la Escuela de la Nutrición se han generado procesos de autoevaluación que han contribuido a la mejora continua, sin embargo, se ha identificado la necesidad de disponer de un sistema de gestión de la calidad, para lo cual se ha avanzado en la definición de la fundamentación teórica y metodológica, a partir de la revisión bibliográfica y de entrevistas a expertos o ejecutores de la gestión de la calidad en la educación superior pública, que ha evidenciado la ausencia de un sistema integrado de la gestión de la calidad institucional dejando a la UCR retrasada en relación con las universidades públicas de este país que cuentan con un sistema en sus instituciones. Se propone la creación de un sistema institucional de gestión de la calidad a cargo de la instancia institucional que se haga responsable del diseño e implementación de dicho sistema, a través de un proceso participativo y reflexivo en el que participen de manera prioritaria las unidades operativas.

Fundamentación

La gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica (UCR) es un elemento clave para garantizar la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios propios del quehacer académico. La gestión de la calidad es un proceso complejo que involucra múltiples actores, desde las unidades académicas y operativas hasta los entes administrativos y de gobierno universitario. Para garantizar la efectividad de estos procesos, es fundamental adoptar un enfoque sistémico, el cual permite entender la institución como un conjunto de elementos interconectados que trabajan en función de un propósito común (Becerra et al. 2019), que en este caso es la excelencia académica, investigativa y administrativa .

La adopción de un enfoque sistémico en la gestión de la calidad permite que las unidades operativas no actúen de manera aislada, sino como parte de un ecosistema interconectado (ISO, 2015). Esto facilitará la comunicación efectiva entre las distintas áreas, la armonización de esfuerzos y la implementación de estrategias integrales para mejorar la calidad institucional, iniciando por un proceso reflexivo y propositivo orientado hacia cómo el fortalecimiento de la calidad responde de manera integrada e integradora a las exigencias en

¹ Docentes Escuela de Nutrición

el marco de una compleja organización universitaria, en un concepto más amplio e innovador que responda a las realidades nacionales e internacionales como universidad pública y que redunde en un crecimiento armonioso y articulado que favorezca el desarrollo universitario.

Las unidades operativas son el vínculo directo entre la administración universitaria y la comunidad estudiantil, docente y administrativa. Su gestión eficiente contribuye a la mejora continua de los servicios, la optimización de los recursos y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Un enfoque sistémico permite comprender que la calidad no es responsabilidad de una sola vicerrectoría, oficina o unidad académica, sino de toda la organización. La UCR debería funcionar como un ecosistema donde:

- Cada unidad interactúa con otras: Las unidades operativas dependen de decisiones políticas y administrativas, pero también retroalimentan esas decisiones con información clave. El máximo nivel jerárquico es quien debería definir la política y los objetivos de la calidad institucional a través de un proceso participativo.
- La calidad debe ser transversal: Debe ser prioridad en todos los ámbitos, docente, estudiantil, administrativo, de investigación, acción social y en el vínculo externo.
- La mejora continua requiere datos y participación: Un sistema de gestión de calidad sólido debe basarse en evidencia empírica para la toma de decisiones, retroalimentación de usuarios y compromiso de todas las partes interesadas. Lo anterior requiere de la existencia y aplicación de sistemas de información automatizados e interconectados.

De ahí que la adopción de un enfoque sistémico evita la fragmentación en la gestión, optimiza recursos y esfuerzos y garantiza una visión institucional compartida. Pensada la calidad desde ese enfoque sistémico, permite formar una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos, subprocesos y actividades (Becerra et al., 2019). El proceso de gestión debe tener también una perspectiva estratégica y estar basado en un enfoque de calidad que esté soportado en modelos y sistemas de gestión orientados al mejoramiento continuo (Poquioma et al., 2021).

El Consejo Universitario, como órgano que define las políticas institucionales, emitió desde el 2004 los lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica. En dichos lineamientos, manifiesta su posición de que son las personas las que hacen posible el éxito de las organizaciones. El personal es quien mejor conoce los problemas de cualquier organización y es, por tanto, el que puede aportar más fácilmente las mejores soluciones a los mismos. La organización se legitima ante su personal si lo hace partícipe de los progresos obtenidos (CU-UCR, 2004). A pesar de dichos lineamientos, los esfuerzos para dicha implementación han sido aislados y ejecutados sin directrices institucionales.

En las políticas institucionales 2026-2030 (CU-UCR, 2025) se ha especificado la política así como las líneas de acción asociadas a la gestión de la calidad:

- 5.10 Fomentamos la calidad en la gestión universitaria para promover la excelencia en los servicios institucionales.

- 5.10.1 Establecer estrategias institucionales de evaluación y mejora continua que garanticen la calidad de los servicios centrados en las personas usuarias.
- 5.10.2 Articular la normativa institucional relacionada con los procesos de gestión y la evaluación de la efectividad de los servicios universitarios a partir de objetivos de calidad.
- 5.10.3 Fortalecer la cultura de la mejora continua mediante indicadores institucionales que integre un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género en la Universidad.

Si bien el marco político y normativo responde al compromiso universitario con lo señalado en el Estatuto Orgánico y aspiración de la institución en el último plan estratégico institucional, se requiere fortalecer la integración del quehacer y generar nuevos elementos que potencialicen la operacionalización, en virtud de los nuevos desafíos en la gestión universitaria en la búsqueda de la excelencia y la calidad.

La Escuela de Nutrición se ha caracterizado por sus prácticas asociadas con procesos de planificación estratégica desde la década de los noventa, lo que ha propiciado cambios positivos y un mayor crecimiento y proyección en el ámbito nacional con reconocimiento internacional. Aunado a ello, la Escuela de Nutrición ha ejecutado procesos de autoevaluación con miras a la acreditación desde el 2012 hasta la fecha. Como parte de esta mejora continua, la Unidad Académica ha desarrollado diversas estrategias para robustecer y potenciar su accionar, sin embargo se ha identificado, a través de un proceso reflexivo de la Comisión de Autoevaluación y Gestión de la Calidad (CAGC) de la Unidad Académica, la necesidad de fortalecer la fundamentación técnica, los procesos de sistematización y seguimiento que orienten y que garanticen realmente la calidad y la innovación desde un enfoque sistémico, holístico y visionario de nuevos retos y oportunidades que se le presentan a la ENu.

Es por ello, que en el año 2022 la CAGC toma la decisión de favorecer la creación de un proyecto de investigación que permitiera a través de un proceso reflexivo y analítico con las diferentes poblaciones, el desarrollo de un sistema de gestión de calidad con miras a la mejora continua y a la excelencia académica. En respuesta a ello, se desarrolla el proyecto de investigación 450-C2-025 “Análisis de la gestión de la calidad y la innovación en la Escuela de Nutrición de la Universidad de Costa Rica” que hace un análisis de la manera en que se desarrollan los diversos procesos de gestión a lo interno de la Unidad Académica con el propósito de identificar oportunidades de mejora y por ende la creación de un sistema de gestión de la calidad y la innovación que conduzcan a un incremento en la calidad de la educación proporcionada, paralelo a un mayor nivel de satisfacción entre sus usuarios y colaboradores, entendidos como personas docentes y administrativas.

Como primera etapa de ese proyecto se han realizado diversas acciones para favorecer una fundamentación teórica y metodológica, como han sido la revisión documental, entrevistas a responsables de sistemas de gestión de la calidad en la educación superior pública en Costa Rica, entrevistas a expertos de instituciones de educación superior en la UCR y análisis de experiencias internacionales en el tema de gestión de la calidad.

La propuesta que se presenta surge del análisis reflexivo realizado por las investigadoras a la luz de la información obtenida en este proceso investigativo el cual ha mostrado la ausencia

de un sistema de gestión de la calidad institucional, y por defecto ausencia de la instancia universitaria encargada de hacer cumplir y de apoyar el desarrollo del sistema de gestión tanto institucional como de las unidades académicas, que permita operacionalizar y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico institucional actual e ir a una conceptualización y diseño propio de acuerdo a las necesidades y características de la UCR y sus unidades académicas.

Propuesta: Creación de un sistema de gestión de la calidad institucional que contemple en su diseño las particularidades que tienen las unidades operativas

La creación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad Institucional, considera la creación, diseño e implementación, además establece la instancia responsable de definir las acciones de forma transversal y su correspondiente implementación, en conjunto con las todas las vicerrectorías, oficinas coadyuvantes y las unidades académicas, responsables estas últimas de la ejecución de las acciones académicas sustantivas de la UCR, con especial atención a la medición y el monitoreo de la satisfacción de los usuarios internos y externos dirigidos por los principios básicos de coherencia, eficiencia, eficacia, equidad, idoneidad, integralidad, pertinencia, relevancia, transparencia y universalidad.

Dicho sistema deberá diseñarse a través de un proceso participativo en el que interactúan las instancias universitarias que ya hayan construido sus propios sistemas o estén en proceso de desarrollo, con especial atención en las unidades operativas, de forma que pueda definirse:

1. El modelo de calidad que servirá de base
2. La política y los objetivos de calidad
3. La estructura organizacional de dicho sistema y los recursos requeridos
4. El sistema de información actual y las demandas de interoperabilidad
5. El mapa de procesos institucionales: estratégicos, sustantivos y de apoyo así como sus respectivos subprocesos
6. Los registros y controles en cada macroproceso
7. Delimitación de indicadores de los procesos y subprocesos
8. Para la implementación de la gestión de la calidad, las instancias académicas y administrativas incorporarán en sus planes al menos las siguientes acciones sugeridas por los lineamientos del Consejo Universitario en el 2004 (CU-UCR, 2004):
 - La sensibilización, diálogo y concertación con el personal, que facilite la construcción colectiva de las propuestas.
 - La integración de los procesos de acreditación o certificación de unidades o procesos como parte de la gestión integral de la calidad institucional.
 - El fortalecimiento o promoción de las relaciones externas nacionales e internacionales, para establecer relaciones de cooperación y complemento que contribuyan al desarrollo, innovación y el aseguramiento de la calidad.
 - La capacitación de sus potenciales equipos de trabajo al menos en los siguientes aspectos:
 - autoevaluación y evaluación
 - metodología para ejecución de planes estratégicos
 - desarrollo organizacional (trabajo en equipo inter y transdisciplinario, liderazgo participativo, entre otros)

- mejoramiento continuo de la calidad académica, innovación y gestión de calidad.
- Capacitación a promotores de gestión.
- La sistematización y divulgación de sus experiencias, de acuerdo con el avance del proceso en cada unidad académica o administrativa.

Además, para implementar una gestión de calidad basada en un enfoque sistémico, es clave:

- Desarrollar plataformas de comunicación y coordinación entre unidades.
- Integrar sistemas de información y gestión de datos que faciliten el seguimiento de indicadores de calidad.
- Promover la capacitación transversal para que todas las unidades comprendan su rol en la calidad institucional.

Adoptar un enfoque sistémico en la gestión de la calidad permitirá que la UCR funcione de manera articulada, con procesos alineados y eficientes. Este modelo no solo fortalece la calidad académica y administrativa, sino que también mejora la experiencia de estudiantes, docentes y funcionarios, consolidando a la universidad como una institución de referencia en educación superior.

El sistema integrado de gestión de la calidad institucional será el punto de convergencia para la evaluación y monitoreo de las acciones sustantivas de la UCR y permitirá unificar los planes estratégicos, los procesos de autoevaluación y acreditación, así como los planes de mejoramiento continuo a través de un sistema unificado de indicadores que favorezca la rendición de cuentas, la consecución de recursos pero sobre todo la toma de decisiones basada en evidencia y en resultados.

En conclusión, la gestión de la calidad desde las unidades operativas en la UCR es esencial para garantizar un servicio eficiente, transparente y alineado con la misión universitaria. Al fortalecer la cultura de calidad y adoptar estrategias basadas en la mejora continua, se contribuye al desarrollo y sostenibilidad de la institución, beneficiando a toda la comunidad universitaria.

Esta propuesta retoma los esfuerzos iniciados hace 21 años por el CU (CU-UCR, 2004) que han sido atendidos de manera parcial por algunas unidades académicas a partir de los recursos, experiencias y necesidades propias, sin directrices institucionales vigentes.

En resumen, un sistema de gestión de calidad debe ser un esfuerzo conjunto que involucre tanto a las unidades jerárquicas como a las operativas. Las primeras definen la estrategia y los objetivos globales, pero las segundas son las que aportan el conocimiento práctico sobre cómo se realizan las actividades y qué barreras enfrentan. El involucramiento de ambos niveles es esencial para el éxito del sistema de gestión de calidad.

Referencias bibliográficas

Becerra, F.A., Andrade, A.M. y Díaz, L.I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. Actualidades Investigativas en Educación, 19(1): 1-32. DOI: 10.15517/aie.v19i1.35235.

Bonifaz, A. y Barva, E. 2019. La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. Revista Boletín Redipe, 15(8): 106-116. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.699>

CU-UCR. (2004). Lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica. La Gaceta Universitaria 30-2004, 27/10/2004.

CU-UCR. (2025). Políticas Institucionales 2026-2030. Alcance La Gaceta Universitaria 02-2025 del 10/01/2025.

International Organization for Standardization [ISO]. (2015). Quality management systems:Requirements (ISO 9001:2015). <https://www.iso.org/standard/62085.html>.

Poquioma, A., Saldaña K., Barrenechea, H.G. y Prado, P. (2021). Gestión de la calidad em a educación superior: Una revisión sistemática. Rev. Igobernanza. 4(16): 307-333. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>