



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA



CNU
Consejo Nacional de Universidades

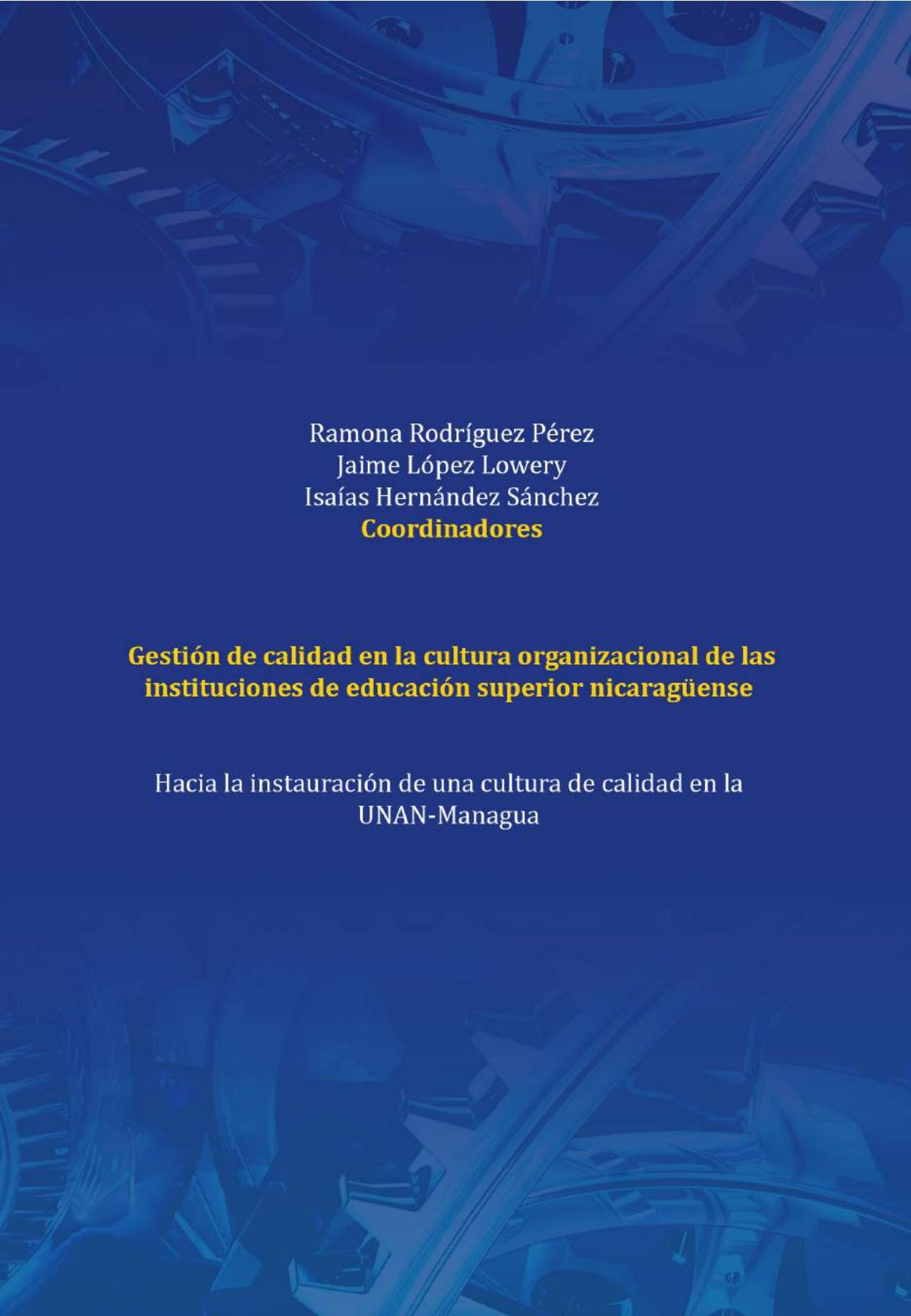
Gestión de calidad en la cultura organizacional de las instituciones de Educación Superior Nicaragüense

Hacia la instauración
de una cultura de calidad
en la **UNAN-Managua**



Ramona Rodríguez Pérez
Jaime López Lowery
Isaías Hernández Sánchez
Coordinadores





Ramona Rodríguez Pérez
Jaime López Lowery
Isaías Hernández Sánchez
Coordinadores

**Gestión de calidad en la cultura organizacional de las
instituciones de educación superior nicaragüense**

Hacia la instauración de una cultura de calidad en la
UNAN-Managua

Gestión de calidad en la cultura organizacional de las instituciones de educación superior nicaragüense

Hacia la instauración de una cultura de calidad en la UNAN-Managua.

1º ed. abril 2023

224p. 16.5 x 24 cm

ISBN 978-99964-68-02-5

ISBN 978-99964-68-03-2

Editorial Consejo Nacional de Universidades (CNU)

Impreso en Managua, Nicaragua

www.cnu.edu.ni



cnu.nic@cnu.edu.ni

www.cnu.edu.ni

Impulsando iniciativas por la
calidad de la Educación Superior



Rotonda Hugo Chávez, 500 metros al sur,
100 metros al Oeste, mano derecha.
Managua, Nicaragua



22-66-2807/ 2266-2808
2266-2835/ 2266-9467
22669468

**Gestión de calidad en la cultura organizacional de las
instituciones de educación superior nicaragüense.
Hacia la instauración de una cultura de calidad
en la UNAN-Managua**

Coordinación:

Ramona Rodríguez Pérez
Jaime López Lowery
Isaías Hernández Sánchez

Cuido de edición:

Saira Figueroa Aguirre
Isaías Hernández Sánchez
Iris Hurtado

Corrección de estilo:

Miguel Ayerdis/UNAN-Managua
Mirna Ricard/Universidad de la Habana

**Gestión de calidad en la cultura organizacional de las
instituciones de educación superior nicaragüense.
Hacia la instauración de una cultura de calidad
en la UNAN-Managua**

Primera edición 2023

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio sin el consentimiento por escrito de sus legítimos titulares del derecho D.R. © Los derechos de cada artículo pertenecen a su respectivo autor

De la presente edición:

© Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, Vicerrectorado General UNAN – Managua. Rotonda Universitaria 1 Km. al sur, Villa Fontana. Managua, Nicaragua. www.unan.edu.ni

Coordinación de diseño y diagramación:

Lcdo. Bladimir Martínez Selva - Lcda. Karla Sequeira

Edición al cuidado de:

Mirna Ricard, Miguel Ayerdis, Isaías Hernández, Saira Figueroa Aguirre
Impreso en Nicaragua por: Editorial del Consejo Nacional de Universidades

La edición consta de 200 ejemplares.



“Nuestro legado es la calidad”
Elmer Cisneros Moreira (q.e.p.d.)



Contenido

Sección 1. Direccionamiento estratégico orientado hacia la calidad de las instituciones de educación superior 15

La Calidad de la Educación Superior en Nicaragua: retos y desafíos 16

Cultura de la calidad: en construcción permanente para la mejora de los procesos universitarios 40

El concepto de calidad: Percepción de los actores clave en el contexto institucional e identidad de la UNAN-Managua 50

Gestión de la calidad en la UNAN-Managua: fundamentos y contexto actual 66

Sección 2. Gestión estratégica institucional en la UNAN-Managua 79

Planificación estratégica y sistemas de información en la UNAN-Managua: Sinergia de comunicación 80

Gestión estratégica institucional de la UNAN-Managua desde el principio de mejora continua 89

Autoevaluación: Experiencias y desafíos de la gestión de la calidad 101

Control interno en las Instituciones de Educación Superior: la experiencia de la UNAN-Managua 126

Fortalecimiento de la transparencia y direccionamiento estratégico en la UNAN-Managua 145

Contenido

Gestión integral de riesgo: experiencia de la UNAN-Managua	165
Sección 3. Gestión estratégica del talento humano	179
Talento humano en las IES: Una mirada desde la experiencia de la UNAN-Managua	180
Confianza y convivencia: estrategia para una cultura de paz en la UNAN-Managua	198
Síntesis curricular	211

Prólogo

El presente libro hace un importante aporte a la reflexión sobre los aspectos de calidad de la educación superior en la actualidad. Es ineludible pensar en el desafío que representa involucrar a una institución educativa en un mecanismo de mejora continua, lo que implica identificar de forma periódica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta un mundo muy cambiante.

Durante el siglo pasado los cambios en las Instituciones de Educación Superior fueron lentos y predecibles, lo que generó mecanismos de adaptación y adopción propios de su tiempo, muy pensados y de aplicación paulatina. Sin embargo, sobre fines del siglo XX y durante estas primeras décadas del XXI, la situación cambió significativamente. La creciente demanda de profesionales, la necesidad de vigilar la excelencia de la enseñanza, investigación y extensión, la importancia de realizar el mejor uso posible de los fondos (principalmente los públicos), generaron transformaciones muy importantes en una realidad que había sido muy estable en nuestra región, donde grandes instituciones estatales y muy tradicionales dominaban el espectro educativo.

Los actores externos, como el Estado, el mercado, los organismos Internacionales, entre tantos agentes, comienzan a traccionar para lograr cambios que llevan a: la generación de Agencias de Acreditación, la diversificación de Instituciones de Educación Superior, la creciente privatización de la oferta educativa, el importante crecimiento de personas que acceden a educación terciaria, han sido los fenómenos más notorios en Latinoamérica.

En este escenario complejo y de mayor diversidad, la preocupación por la calidad educativa en general y de las funciones sustantivas de las Universidades en particular fue cobrando mayor importancia.

La creación de mecanismos de evaluación y seguimiento se generalizaron, teniendo como principal representante a la Evaluación Institucional.

La evaluación institucional debe ser considerada como un análisis sistemático de todo el conjunto de actividades universitarias, haciendo énfasis tanto en sus logros como en sus desafíos, que permita elaborar un diagnóstico con base en valoraciones, para luego elaborar un plan de desarrollo estratégico, con propuestas de corto, mediano y largo plazo.

Este mecanismo debe ser participativo involucrando a toda la comunidad universitaria. La evaluación institucional es una herramienta muy potente que, utilizada correctamente, permite mejorar las prácticas de la Universidad y transitar hacia una continua reflexión sobre los objetivos y resultados de estas.

Por otra parte, también la evaluación institucional es el pilar de los procesos de Acreditación (tanto de instituciones como de carreras) que llevan adelante las Agencias creadas por los diferentes Estados con este objetivo. Lograr la acreditación o no, representa en muchos casos un objetivo en sí mismo, ya que permite a la Institución Universitaria continuar funcionando, acceder a recursos, promocionarse internacionalmente, incrementar su prestigio e incrementar sus movilidades académicas. Sin embargo, el visualizar la evaluación institucional solamente como una herramienta de los procesos de acreditación es reducir su potencial y negar (en parte) su aporte formativo, que debe tener todo proceso evaluativo.

Es necesario poner a la Universidad como principal protagonista de los procesos de Evaluación de la Calidad, las autoevaluaciones y evaluaciones externas también pueden ser promovidas desde las propias instituciones con objetivos emancipatorios y democráticos, llevando a una cultura de la evaluación sin miedos ni prejuicios, con un claro sentido de mejora continua.

Este libro hace varios aportes en el sentido amplio sobre la concepción de la evaluación y también aborda la problemática concreta en la realidad nicaragüense. La importancia de que la Universidad reflexione y genere conocimiento sobre la Gestión Universitaria es fundamental, en la medida que muchas estrategias han llegado a las Instituciones Educativas desde un ámbito empresarial y debe, por lo tanto, existir una importante reflexión sobre su correcta adaptación y utilización. Por otra parte, la incorporación de la visión estratégica para el planeamiento y la gestión son imprescindibles para manejar posibles escenarios para los cuales debemos prepararnos.

Las Instituciones Universitarias estatales además se caracterizan por un compromiso importante con el entorno y con el desarrollo de su región y su país, por lo tanto, es necesario incluir dentro de sus objetivos este desafío para dar respuesta a esta responsabilidad. También, en este mismo marco, la transparencia y la importancia del adecuado manejo del recurso humano, son imprescindibles para promover un desarrollo integrado e inclusivo.

La realidad de Nicaragua, en algunos aspectos, no es muy diferente a lo de otros países latinoamericanos, por lo que, esta publicación también aporta a la discusión a nivel internacional, donde los temas vinculados a la Calidad de la Educación Superior siguen en el tapete, como se demostró en la Conferencia Regional realizada en Córdoba (Argentina) y la Conferencia Mundial realizada en Barcelona (España).

En síntesis, es bienvenida esta nueva publicación al espectro de trabajos que apoya el posicionamiento universitario desde una perspectiva de educación superior como bien público y social, al que cada día más jóvenes deben tener acceso, teniendo en presente la calidad de la oferta educativa y el compromiso de las instituciones con la mejora permanente.

Profesor José María Passarini Delpratto

Director del Departamento de Ciencias Sociales

Presidente de la comisión de evaluación interna y acreditación de la Universidad de la República de Uruguay

Secretario Ejecutivo de la RED-DEES

Introducción

En el contexto actual es muy común referirnos al término de calidad en el ámbito educativo, el que resulta ser un tema complejo para las instituciones educativas y en especial para las Instituciones de Educación Superior (IES) ya que, los escenarios emergentes demandan sistemas educativos pertinentes y de calidad, tarea que implica un alto grado de compromiso y responsabilidad para asumir retos y transformaciones correspondientes con las competencias y expectativas de la sociedad en general, adoptando paradigmas educativos innovadores e inclusivos, promotores del trabajo colaborativo, la justicia social, la equidad y el desarrollo sustentable.

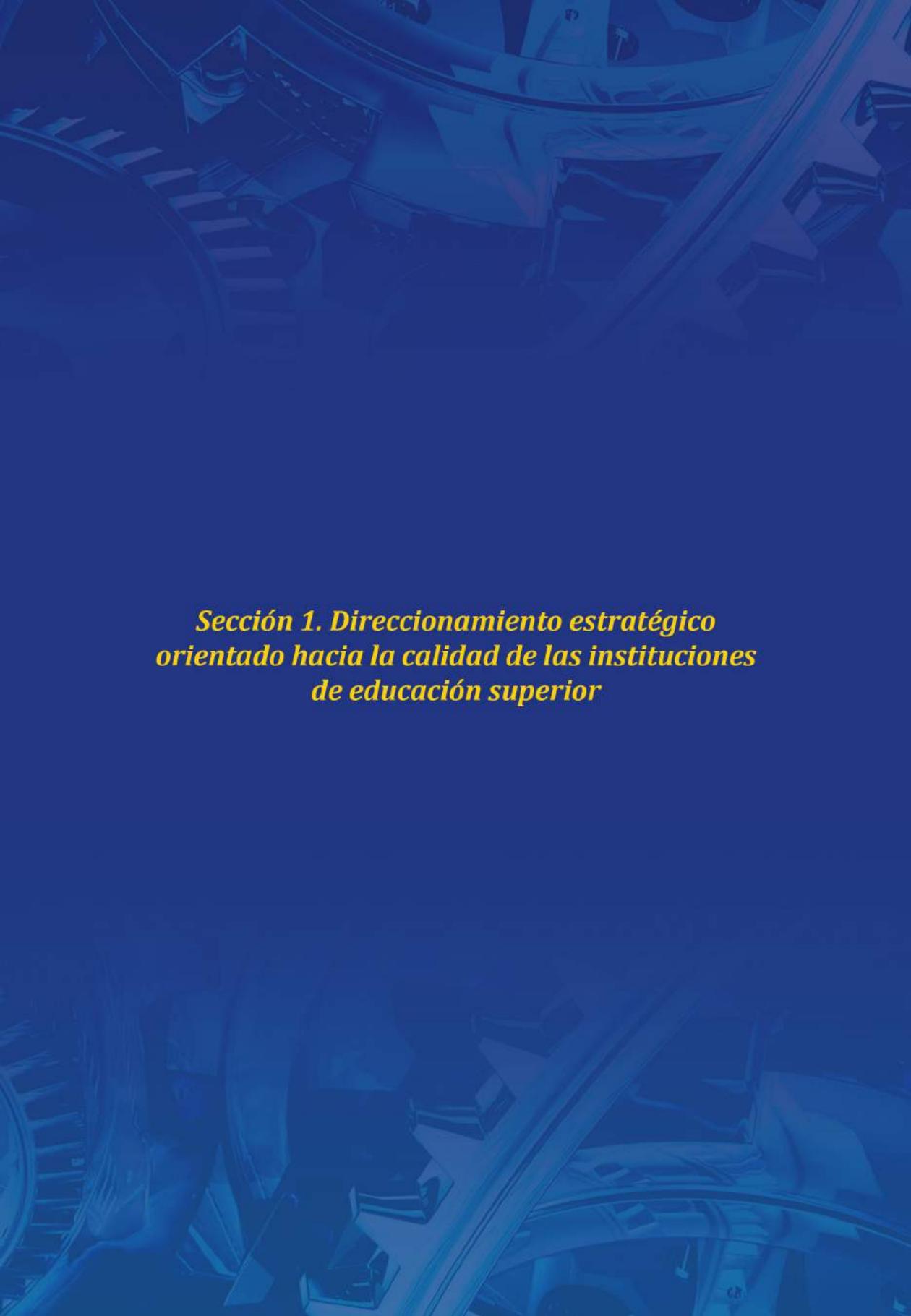
En este sentido y considerando que la educación desempeña un rol fundamental en el desarrollo económico y social, se hace indispensable que las IES implementen mecanismos y estrategias para elevar su nivel de calidad y pertinencia, a través de la adopción de modelos de gestión desde un liderazgo compartido y prospectivo, que les permita dar respuestas a las necesidades sociales, del momento y de futuro, asegurando la intervención y el engranaje entre las diferentes estructuras de las instituciones para aportar al desarrollo sostenible, eficiente y eficaz de los diferentes procesos educativos.

Es por ello que, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) ha venido entretejiendo y poniendo en práctica acciones y estrategias para motivar la instauración de una cultura de mejora continua para el alcance de la calidad, que permita la consolidación de una gestión universitaria eficaz y eficiente, centrada en las personas y sus necesidades, promoviendo el liderazgo compartido y participativo para asegurar su correspondencia con las demandas de la población estudiantil que exige una formación profesional integral, innovadora, inclusiva y pertinente con los diferentes sectores sociales en un contexto nacional, regional e internacional.

Por tanto, el objetivo del libro *Gestión de calidad en la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Nicaragüense*. UNAN-Managua hacia la instauración de una cultura de calidad, es compartir la experiencia y buenas prácticas de la UNAN-Managua en su trayectoria para la instauración de una cultura de mejora continua para el alcance de la calidad institucional, a partir del análisis, la reflexión y la autoevaluación que incidieron en la transformación organizacional desde la visión de un direccionamiento estratégico prospectivo y comprometido con la calidad de la educación superior nicaragüense.

Es preciso mencionar que, este libro es el primer volumen de una colección de tres; en este primer volumen se aborda aquellas acciones implementadas en la Universidad para institucionalizar una cultura de calidad, desde el principio de la mejora continua, el cual parte de un liderazgo visionario que adopta los lineamientos establecidos en la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, Ley No. 582, Ley General de Educación y 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; lo mismo que, nuestros referentes institucionales para asegurar la calidad institucional.

En el **segundo volumen, Aseguramiento interno de la calidad en la UNAN-Managua**, se estarán compartiendo las experiencias del aseguramiento de la calidad a partir del desarrollo de los ámbitos de gestión estratégica: planificación estratégica, evaluación sistemática y análisis institucional; de igual forma, el tercer volumen estará concentrado en el abordaje de la **Gestión de calidad en las instituciones de educación superior nicaragüense: contexto actual y desafíos**, desde las demandas que enfrentan las IES para asegurar una educación de calidad y pertinente con el contexto global, trabajo que se realiza a través de la articulación e implicación con las diferentes instituciones de educación superior en Nicaragua.



***Sección 1. Direccionamiento estratégico
orientado hacia la calidad de las instituciones
de educación superior***

La Calidad de la Educación Superior en Nicaragua: retos y desafíos

Maribel del Socorro Duriez González - <https://orcid.org/0000-0001-5810-5698>

Introducción

Cuando miramos hacia el futuro, vemos numerosas incertidumbres sobre lo que será el mundo de nuestros hijos, de nuestros nietos y de los hijos de nuestros nietos. Pero al menos, de algo podemos estar seguros: si queremos que la Tierra pueda satisfacer las necesidades de los seres humanos que la habitan, entonces la sociedad humana deberá transformarse. Así, el mundo de mañana deberá ser fundamentalmente diferente del que conocemos hoy, en el crepúsculo del siglo XX y del milenio. Debemos, por consiguiente, trabajar para construir un "futuro viable". En esta evolución hacia los cambios fundamentales de nuestros estilos de vida y nuestros comportamientos, la educación -en su sentido más amplio- juega un papel preponderante. La educación es "la fuerza del futuro", porque ella constituye uno de los instrumentos más poderosos para realizar el cambio. Uno de los desafíos más difíciles será el de modificar nuestro pensamiento de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracteriza nuestro mundo... Debemos reformular nuestras políticas y programas educativos. Al realizar estas reformas es necesario mantener la mirada fija hacia el largo plazo, hacia el mundo de las generaciones futuras frente a las cuales tenemos una enorme responsabilidad. (Morín, 1999)

Comienzo introduciendo este trabajo con una cita tomada del prefacio del texto, "Los siete saberes necesarios para la educación de futuro", escrito en 1999 por Federico Mayor, Director General de la UNESCO. Aunque han transcurrido veintiún años de este planteamiento, su vigencia en el contexto actual de la educación superior se conserva con la misma frescura y fuerza de aquel año que la escribí. En esencia, destaca la importancia de pensar la universidad en un sentido estratégico, más allá de los sujetos, sin dejar de considerarlos también. La educación sigue siendo la fuerza del futuro, encerrando en sí misma un tesoro, pero exige calidad en toda su complejidad, diversidad y amplitud. (Delors, 1999)

El propósito de este ensayo es reflexionar acerca de los retos y desafíos de la calidad de la educación superior. Se inicia abordando la significación de la calidad universitaria en un sentido genérico, luego se hace una aproximación a la definición de la calidad en Nicaragua. Después se compartirán los retos y desafíos de la calidad para las instituciones de educación superior en general y en particular para Nicaragua, en relación con sus diversas funciones: docencia, investigación, extensión y gestión.

Significación de la calidad de la educación superior

Cuando se habla de calidad en la educación superior se hace referencia a una forma distintiva de significar un fenómeno de gran complejidad, tanto en nuestro país como en cualquier lugar del mundo. Así Monarca señala que:

hablar de calidad y los discursos asociados a ella no es cualquier forma de hablar de educación. Es una forma que en sí misma contiene reglas y categorías que delimitan el debate y que actúan como reguladoras del mundo social. (2018, p.5)

El significar la calidad, deviene en una complejidad discursiva que abarca desde las formas de comprender la educación y su práctica, hasta las motivaciones, creencias y emocionalidades de las personas que constituyen una comunidad universitaria (Monarca, Gorostiaga, & Pericacho, 2019). Desde esta perspectiva se deriva una gran diversidad de enfoques discursivos sobre la calidad. En este caso, debe considerarse como vital asumir la calidad desde un discurso integrador.

Durante el proceso de revisión de la literatura sobre este tema, encontramos que la calidad ha sido discutida más en términos de conceptos y enfoques que, como categoría filosófica, ubicándonos este último acercamiento a un plano más amplio. Teniendo en cuenta esto, debe considerarse como imperativo, retomar la propuesta de Bondarenko (2007) quien afirma que la calidad es una categoría filosófica, identificando quince características distintivas implícitas en su concepción jerárquica. De las características que menciona este autor, es menester destacar algunas alusivas al enfoque de calidad que se define en este trabajo:

- Categoría relativa: relacionada con la satisfacción de las demandas y en correspondencia con un estándar definido.

- Categoría continua: puede hablarse de “alta” o “baja”, por lo que el concepto de calidad, desde la realidad social e intersubjetiva, se convierte en una construcción.
- Categoría social: entendida como concepto socialmente determinado, el cual se modifica, según los cambios en la naturaleza de la sociedad.
- Categoría dinámica: Entendida en dos dimensiones: sincrónica y diacrónica. Desde el punto de vista sincrónico, alude a la distancia o lugar donde se mide la calidad. Desde la diacronía, la calidad cambia con el tiempo y por lo tanto es de naturaleza histórica.
- Categoría normativa: Tiene que ver con los requerimientos o estándares establecidos por la ley. También el sentido normativo de la calidad presupone correspondencia a las necesidades, conveniencia al uso o aptitud para alcanzar ciertos propósitos.
- Categoría evaluativa: Se asocia la calidad con evaluación. Se evalúa algo para darse cuenta de los vacíos, carencias o deficiencias existentes, teniendo como finalidad última, la mejora de su calidad, entendida como proceso dialéctico.
- Categoría participativa: Esta perspectiva alude a la necesidad de una organización y las personas que aportan algo para el logro de la calidad como totalidad.
- Categoría axiológica: Se plantea en virtud de que se emiten juicios de valor positivo o negativo.
- Categoría subjetiva: Alude al significado promedio o aproximado que cada grupo de personas le otorgan.
- Categoría dual: Entendida como la percepción diferenciada, desde los usuarios y los que prestan servicios.
- Categoría sintética: Reúne en sí un conjunto de propiedades desde criterios, características o indicadores.
- Categoría holística: La calidad se percibe como totalidad, obtenida mediante la interrelación de un conjunto de procesos claves que la aseguran, formando un sistema de procesos de alta complejidad.

Como puede observarse, en la propuesta de clasificación de Bondarenko (2007) emergen distintos significados relacionados a

la calidad. En la práctica cotidiana, algunas de estas categorías se interrelacionan. En el imaginario colectivo, la calidad es percibida como categoría relativa, en cuanto a la satisfacción de las demandas de los usuarios, continua en cuanto a su intersubjetividad; normativa porque presupone legalidad y correspondencia a las necesidades.

De igual manera, es evaluativa en virtud de su capacidad de diagnosticar la situación existente. Lo axiológico se percibe en la cotidianidad, por la emisión de juicios de valor diversos; lo sintético, al reunirse o concentrarse criterios, características o indicadores. La categoría holística es menos considerada en la práctica, pero representa una visión más integradora, al visualizarse la calidad como totalidad que deviene de la interrelación de procesos claves que la aseguran.

Los anteriores significados de la calidad, como categoría filosófica, no son fijos ni estáticos. Al estar bajo el uso y escrutinio cotidiano del debate, les dan un carácter dinámico y contextual. En adición, estos significados evocan una totalidad ausente, un bien deseable pero no alcanzado (probablemente inalcanzable) que une a toda la comunidad académica al identificarse con ella, expresada en estas interrogantes: ¿quién no desea tener calidad?, ¿quién se posicionaría en contra de ella? (Monarca, 2018).

De lo anterior, puede afirmarse que la calidad se ubica en un contexto histórico social y su significación es construida mediante la confluencia de los diversos discursos dinámicos y cambiantes. Desde la ideología hasta las motivaciones para su obtención, la calidad es significada y resignificada de manera constante. Es utópica, en tanto y en cuanto se camina hacia ella y no se alcanza en su totalidad. En este imaginario de significados, debe problematizarse sobre las siguientes preguntas: ¿qué calidad se tiene? ¿qué calidad se desea? para una institución o un sistema educativo de país. En el marco de la educación superior nicaragüense, tiene que definirse la calidad desde la perspectiva del sentido de las acciones que realizamos.

Definición de calidad en nuestro país

En octubre de 2019 se marcó un histórico en Nicaragua, al presentarse el Modelo de Calidad de la Educación Superior. Este modelo asume 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. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, 2019 a)

Así mismo, el documento enfatiza que la calidad en la educación superior debe establecerse en función de su complejidad, pluridimensionalidad, identidad y diversidad. Esta perspectiva, permite la valoración de los diversos componentes del desarrollo y funcionamiento de las instituciones de educación superior (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, 2019 a).

La anterior definición, reconoce el carácter histórico, contextual y cultural de la calidad, así como su expresión, en términos de sus componentes, aspectos, dimensiones, factores, funciones o procesos que desarrollan las instituciones universitarias y sus programas académicos. En este sentido, para la valoración de la calidad, se hace necesaria la implementación de procesos de evaluación y acreditación, no sólo como instrumentos en sí mismos, sino como aseguramiento de calidad.

Por un lado, la evaluación debe redimensionarse como proceso de comprensión, reflexión crítica, análisis, valoración y mejora continua, donde participen los diversos actores universitarios que aseguren la legitimidad de sus resultados. Por otro lado, el proceso de acreditación debe tener como una de las metas, la rendición de cuentas a la sociedad, brindando garantía de la calidad de las instituciones académicas y programas universitarios. No puede reducirse únicamente a la certificación del cumplimiento de estándares mínimos de calidad. Al igual que la evaluación, la acreditación debe trascender como instrumento de la mejora continua de la calidad.

Retos de la calidad en los procesos sustantivos de las instituciones de educación superior

En la actualidad, existe un deber de transparentar los procesos que realizan las instituciones de educación superior. A partir de siglo XX y sobre todo en las últimas dos últimas décadas del XXI, los cambios han sido vertiginosos. El nuevo director de la IESALC-UNESCO Francesc Pedró (2019) señala que hemos pasado de la masificación a la universalización de la educación superior, siendo necesario atender

las nuevas demandas pedagógicas. Así mismo enfatiza que, estamos en un escenario en el cual ha finalizado la inversión pública ilimitada en educación superior, agregando que existe una falta de incentivos para el mejoramiento docente, resumiéndolo en lo siguiente: más cantidad, mayor diversidad, menor exigencia.

Otro aspecto importante que debe atenderse en este nuevo contexto de acelerados cambios que viven nuestras sociedades, tiene que ver con los procesos sustantivos relacionado con la promoción y desarrollo de la investigación y la extensión. Relacionado con lo anterior, debe redimensionarse el posgrado, como un cuarto nivel educativo que debe tener calidad. De igual manera, es urgente el replanteamiento de la gestión universitaria como función sustantiva de la universidad.

Calidad de la Docencia

La calidad de la docencia, entendida de manera tradicional como el binomio enseñanza-aprendizaje, descansa en los docentes y los estudiantes. En este apartado, reflexionaremos sobre algunos de sus elementos centrales como las demandas pedagógicas, las modalidades educativas, las teorías del aprendizaje y los retos que entraña alcanzar la calidad deseada.

El análisis de la calidad de la docencia requiere la puesta en perspectiva de las nuevas demandas pedagógicas del siglo XXI. De entrada, puede problematizarse que estas “nuevas demandas pedagógicas”, posiblemente no han sido vistas o asumidas por muchos docentes, debido a que mentalmente aún se está anclado en el siglo XX. En este sentido, muchos aspectos que se implementan en el aula, relacionados con la docencia, y las expresiones organizativas institucionales, vienen del siglo pasado y se continúan viendo como necesarias en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Debe hacerse la aclaración, no se está en contra de las teorías pedagógicas del siglo XX, muchas de ellas siguen teniendo su vigencia y continúan aportando a la formación y la calidad de la enseñanza-aprendizaje, pero necesitan redimensionarse en su paradigma. Es importante, recordar que estas teorías pedagógicas se implementaron partiendo de experiencias de aprendizajes, donde el desarrollo tecnológico y comunicacional era diferente al de las últimas décadas, por tanto, su incidencia era menor al actual.

La era digital ha marcado un punto de inflexión en la inclusión de nuevas teorías del aprendizaje y en las nuevas modalidades educativas. Francesc Pedró (2019, pag.3), ha señalado en una de sus recientes intervenciones que el “e-learning ya no es patrimonio solo de las universidades a distancia”. Esta afirmación aparenta ser sencilla, pero demanda de los docentes, estudiantes y gestores de las instituciones de educación superior, una nueva actitud, donde el análisis y la apropiación de las nuevas teorías del aprendizaje, derivadas de la experiencia de la educación a distancia y en línea, sea un componente de la permanente búsqueda de la calidad en el aula.

El experto e investigador en temas emergentes del aprendizaje, Fernando Santamaría (2012) señala que existen nuevas teorías que desmantelan nuestra visión de los aprendizajes. Sobre este planteamiento, se hará un breve comentario a cuatro teorías que alude este académico:

- La Heutagogía: esta teoría pone el centro de atención en el conocimiento compartido y en la creación de nuevo conocimiento a partir de la experiencia existente. Estudia la posibilidad de un aprendizaje autodeterminado y conducido por el propio estudiante.
- El Navegacionismo: Surge con T. H. Brown en 2005, plantea que los aprendices deberían ser capaces de hallar, identificar, conectar, evaluar la información y conocimiento y ser capaces de compartir el proceso de producción del conocimiento. Así mismo, señala que las instituciones deberían dejar de ofrecer contenido a los estudiantes. Los profesores y mentores deben convertirse en los entrenadores en esta era del conocimiento y los alumnos deben adquirir habilidades para navegar en este nuevo paradigma.
- El Microlearning o Microaprendizaje: Es un concepto desarrollado por T. Hug, A. Drezler, W. Hagleitner y otros autores, en 2006, donde el aprendizaje es considerado por medio de unidades relativamente pequeñas y actividades a corto plazo. Dentro de esta concepción pedagógica, se incluyen pequeños trozos de contenido y tecnologías flexibles, encargadas de la capacitación de los estudiantes que les permita el fácil acceso a estos contenidos, desde cualquier lugar, bajo demanda y gestión. En sentido amplio, describe la forma en la que se adquiere conocimiento informal y accidental de forma creciente, por medio de micro contenido, micro media o entornos multitarea, especialmente aquellos que están basados en tecnologías web 2.0 y móviles.

- El Conectivismo: Es una teoría propuesta por George Siemens en 2005, integra principios explorados por el caos, la red, la complejidad y las teorías de autoorganización. Considera que el aprendizaje se distribuye en un entorno de red reforzado tecnológica y socialmente. "El conocimiento y la cognición están distribuidos a través de redes de personas y tecnología. El aprendizaje es el proceso de conexión, crecimiento y navegación por esas redes" (Siemens y Tittenberger, 2009). Para Santamaria (2012, p.3), la metáfora del conectivismo consiste en que "nuestra mente es como una red ... una ecología" (un entorno de intercambio de conocimientos), cuyos puntos individuales de conocimiento están distribuidos en toda la entidad, no alojados plenamente en una ubicación o área centralizada.

Las anteriores nuevas teorías del aprendizaje descritas arriba, hace que las preguntas hechas por Michel Serres (2013, pág. 28) sean compartidas como propias en este trabajo: ¿Qué transmitir? ¿El saber?, ¿Transmitirlo a todos?, ¿cómo transmitirlo?:

¿Qué transmitir? ¿El saber? Ahí está, en todas partes por la red, disponible, objetivado. ¿Transmitirlo a todos? En este momento, todo el saber es accesible para todos. ¿cómo transmitirlo? ¡Ya está hecho! Con el acceso a las personas por el teléfono celular, con el acceso a todos los lugares por el GPS, el acceso al saber ya está abierto. De una cierta manera, ya es transmitido siempre y en todas partes. Objetivado, por cierto, pero, además, distribuido.

Es indudable que, si el saber está accesible a todas las personas y disponible en diversos formatos de comunicación en la red, los procesos de enseñanza y aprendizaje ya no serán los mismos. Las nuevas generaciones cambiarán radicalmente sus formas de interacción y de aprendizaje, en contraposición a lo experimentado por nuestra generación. Entonces, en este contexto de nuevos enfoques y teorías sobre el aprendizaje en la era digital, estamos obligados a repensar los modelos educativos que se asumen, los procesos pedagógicos que se desarrollan en las universidades e incorporar nuevas perspectivas y saberes actuales, como un elemento ineludible de la calidad de la docencia.

En adición a los planteamientos del aprendizaje en la era digital, en materia de calidad de la docencia, también es nuestro deber reflexionar sobre otros planteamientos educativos, como el señalado por el connotado filósofo Humberto Maturana (2001). Este académico señala que la cognición está mediatizada no sólo por el

lenguaje, sino por las emociones y que estas determinan nuestra conducta individual y social:

Lo central en la convivencia humana es el amor, las acciones que constituyen al otro como un legítimo otro en la realización del ser social que vive en la aceptación y respeto por sí mismo, tanto como en la aceptación y respeto por el otro. La biología del amor se encarga de que esto ocurra como un proceso normal si se vive en ella. (Maturana, 2001, pág. 15).

Del planteamiento del filósofo Maturana (2001) puede rescatarse, por su vigencia, la necesidad del retorno de la afectividad en el aula. Es un tema que permite la reflexión sobre los afectos y emociones en el salón de clases, en su reconocimiento singular, en su ser social y acción colectiva.

Finalmente, la universidad debe prestar atención a las teorías de las Neurociencias que aportan nuevas maneras de entender el cerebro, cambiando la concepción antigua sobre los procesos mentales implicados en el comportamiento y sus bases biológicas. Esta teoría aporta sobremanera, a nuestras concepciones sobre el aprendizaje:

La neurociencia aclara los ingredientes neuronales de la emoción, la curiosidad, la atención, la conciencia,, el aprendizaje, la memoria, el sueño, los ritmos biológicos, entre otros y aportan al campo educativo los conocimientos fundamentales acerca de estas funciones cerebrales que pueden ser estimuladas en el salón de clases y que tal vez por nuestras limitaciones de información no están siendo suficientemente estimuladas. (Mora, 2013, pág. 20).

Este pequeño recorrido teórico ha tratado de llamar la atención sobre la responsabilidad que las instituciones de educación superior y los organismos que regulan y aseguran la calidad tienen, en cuanto a darle centralidad a la transformación y actualización de los procesos de aprendizaje y en consecuencia al currículo universitario. Otro aspecto señalado en estas reflexiones hace referencia a la mejora permanente en función de la calidad y los resultados de las instituciones universitarias, como compromiso en la formación de los profesionales.

Retos de la calidad de la docencia. A continuación, se dan a conocer algunos retos a considerar en la incidencia de la calidad:

- La resignificación de los aprendizajes en el aula de acuerdo con las demandas actuales de las teorías, el contexto social y las características de los estudiantes de esta generación.

- La innovación en el aula y en el currículo desde las instituciones universitarias y sus docentes.
- El rediseño de forma sistemática de los perfiles y planes de estudio de todas las carreras que ofrecen las universidades. Más allá de cambiar y desarrollar contenidos, debe repensarse en la formación de competencias para los futuros graduados.
- Un currículo de calidad debe aportar a la alfabetización digital, al desarrollo de competencias para la vida y la profesión, tales como: ciudadanía, creatividad, alfabetización en el uso de la información, pensamiento crítico, comunicación, responsabilidad personal y social, colaboración, trabajo en equipo, entre las más relevantes. Todas aquellas competencias racionales y emocionales necesarias para vivir de manera placentera en el mundo actual, permitiendo a las personas adaptarse a los cambios para el futuro.
- Las universidades deben contar con una política de evaluación de los aprendizajes, permitiendo la trascendencia de enfoques de medición en proceso de caducidad, como los exámenes cuantitativos hacia enfoques cualitativos que permita a los estudiantes la reflexión y análisis sobre los logros de sus aprendizajes.
- La calidad del docente debe expresarse por su capacidad y habilidad de aprender, reaprender y desaprender sobre las estrategias didácticas y las teorías del aprendizaje, así como en sus propios campos disciplinares.
- La universidad requiere el desarrollo de políticas de formación y capacitación docente en todas las universidades. Los gestores universitarios deben ser capaces de promover y ofrecer alternativas de formación y actualización a los docentes, así como fomentar la dignificación del “ser maestro” en la universidad. Las universidades deben proponerse la meta de tener a sus docentes con formación en Docencia Universitaria.
- Los docentes deben estudiar de manera permanente e invertir en nuestra propia formación; ser humildes y aceptar que nuestros conocimientos se vuelven obsoletos de forma exponencial, por tanto, estamos obligados a seguir aprendiendo de las demás personas, colegas, estudiantes, entre otros.
- Importante retomar la sugerencia del doctor Pedró (2019, pág. 23): “Promover un aseguramiento de la calidad basado

en evidencias, orientado a la mejora del aprendizaje. Aportar evidencias para el desarrollo docente y orientar el diseño de programas y cursos”.

Calidad de la docencia y los estudiantes

Las instituciones universitarias deben reconocer que la calidad de la docencia incluye a los estudiantes, principales actores clave del proceso de aprendizaje mediado por los docentes. Deben tener en cuenta que cada generación de estudiantes que llega a la universidad es esencialmente distinta. La generación que en las dos últimas décadas ha ingresado a la universidad, es más de cultura simbólica o visual. En menor medida practica el lenguaje escrito que las generaciones anteriores. Para los que estudian los grupos generacionales, estamos conviviendo con la generación Z que en alguna medida es refractaria a lo analógico, el libro impreso, prefiriendo los formatos digitales y se siente a gusto trabajando en la web. Sobre este tema, Contreras (2016, pág.5) señala que:

...la continua exposición a los estímulos digitales ha recableado el cerebro de las nuevas generaciones y lo ha preparado para aprender mediante imágenes visuales complejas, para filtrar con rapidez todo tipo de información y para realizar varias tareas a la vez, específicamente en el entorno virtual – chatear, navegar por la web, publicar una foto, comentar una publicación, descargar música y videos, comprar en línea, etc.

El panorama anterior, es provocador, en tanto nos encontramos frente a las nuevas generaciones que piensan, actúan y aprenden de forma diferente ¿Qué puede hacerse para estar a la altura de las necesidades y/o intereses de estos estudiantes influenciados por formas de vida mediadas por los usos de las tecnologías?

Retos de la calidad y los estudiantes

Un reto importante es que las universidades deben establecer estrategias de estudio, de manera tal que, les permita la identificación de las características y necesidades de la población estudiantil actual. Estas estrategias, pueden contribuir a la flexibilización de prácticas de aprendizajes acorde a los requerimientos y/o estilos de pensamiento de los estudiantes; la comprensión de la forma en que estos jóvenes procesan la información, entre otras caracterizaciones, facilitarían la conexión adecuada entre estudiantes y educadores.

Otros retos que las instituciones universitarias deben promover es que los estudiantes:

- Posean conocimiento que les permitan adaptarse a los cambios y aprender de manera autónoma; capacidad para trabajar en equipo con los docentes y compañeros de aula.
- Integren los resultados de sus experiencias vitales a sus procesos de formación.
- Posean habilidades para gestionar sus proyectos profesionales y de vida; administrar su tiempo y trabajar en distintas circunstancias y contextos interculturales.
- Tengan una actitud flexible hacia sus circunstancias y sean responsables consigo mismos y con los demás.
- Aprendan en la convivencia y con pleno uso de sus emociones. “El aprender es un fenómeno de transformación estructural en la convivencia [entre docente y estudiante]”. (Maturana, 1996, pág. 229)

Calidad del Posgrado

En la actualidad se vive en sociedades del saber donde lo dominante es el conocimiento. Por tanto, las economías apuntan a la utilización intensiva del conocimiento. El saber se convierte en mercancía y capital. Se valora su posesión y su uso. En esta época de grandes cambios, se observa una expansión de la investigación y el posgrado, aunque no en la misma correspondencia. Se asiste a un interés creciente por la educación permanente. Se ha pasado de un paradigma de la educación como “preparación para la vida” a otro de la educación “durante toda la vida”.

Hoy día el tener un título de licenciatura no da la suficiente garantía de empleabilidad. En los últimos tiempos, la competencia por los puestos de trabajo se ha complejizado de manera exponencial, renovándose y/o readecuándose los perfiles profesiones y los mercados laborales. Así mismo, la explosión de la demanda de las especializaciones y del posgrado se producen justo con la caída del nivel relativo del grado como consecuencia de su masificación. Los jóvenes aspiran a obtener una mayor calificación mediante un título de posgrado.

El anterior fenómeno se produce en un contexto que exige de los docentes, nuevos requerimientos de capacitación. La evolución de las disciplinas existentes, la obsolescencia de los saberes y las nuevas demandas sociales mencionadas con anterioridad, plantean un escenario crítico en términos de formación especializada.

Retos de la calidad del posgrado

- La resignificación del posgrado como cuarto nivel de estudios en concordancia con la investigación.
- La redefinición del posgrado según los acuerdos internacionales: especialidad; maestría profesional, maestría académica y doctorado, de acuerdo a lo establecido en el documento Glosario de la Educación Superior Nicaragüense, aprobado por nuestro organismo, CNEA.
- La revisión del currículo del posgrado, orientado hacia la formación de competencias académicas y en estrecha vinculación con la investigación, desde las áreas del conocimiento que posee cada universidad.
- Los posgrados deben someterse a normativas y reglamentos especializados institucionales que los diferencie del grado, de manera tal que les permita regularse y exponer su calidad. En este sentido, las universidades deben revisar la concepción de la Dirección de Posgrado como instancia generadora únicamente de ingresos propios, por una concepción y estructura académica más integradora que dé seguimiento al diseño y ejecución curricular de los programas de especialidad, maestría profesional maestría académica y doctorados.
- Las universidades deben contar con una política de desarrollo del posgrado en coherencia con su misión e identidad institucional y vinculada a la función de investigación.
- La calidad del docente de posgrado debe expresarse por sus competencias investigativas demostrables y su capacidad y habilidad de aprender, reaprender y desaprender.
- Los trabajos de investigación deben generarse en los posgrados. No es posible que se siga afirmando que las monografías realizadas por los estudiantes de grado sean las investigaciones que realizan las universidades. Las tesis de posgrado se realizan

mediante investigaciones originales y artículos publicados en revistas, siendo necesario evidenciarlas por medio de su difusión. No se comprende la existencia de maestrías y doctorados académicos sin tesis, razón por la que debe de revisarse y corregirse.

Calidad de la Investigación

Al hacer referencia a la investigación en la universidad, debe pensarse en un sentido estratégico, articulada con la docencia, la extensión y la gestión. La tradición del modelo de investigación heredado por las instituciones académicas de estudios superiores de latinoamericano y centroamericana, se ha inspirado en una visión positivista de la ciencia que debe superarse y trascender hacia una visión de complejidad, transdisciplinariedad y comprensión, requerimientos esenciales para la construcción del conocimiento científico. (Lanz, 2007 citado por Duriez, M. 2007).

En el informe denominado: “El papel de la educación superior en la construcción del conocimiento” dado a conocer en el marco de la Conferencia Regional de la Educación Superior (CRES) de 2008, se menciona países latinoamericanos que invierten en investigación y desarrollo y otros que se encuentran a un nivel intermedio e inicial. En este último grupo se ubica la mayoría de los países centroamericanos, incluido nuestro país.

En el informe de la CRES (2008) se mencionan las siguientes limitaciones:

- La gran mayoría de los investigadores están ubicados en las universidades estatales, coincidiendo esta afirmación con la situación de los países de América Latina y Centroamérica.
- Escasa capacidad investigativa de la universidad.
- Poco desarrollo de los sectores productivos en estos países, razón que limita las posibilidades de las empresas para destinar recursos a la actividad científica.
- En algunos de estos países, los problemas de la pobreza obligan a los gobiernos a destinar recursos para otras prioridades sociales, en detrimento de la investigación que realizan las universidades.

- Pese a los esfuerzos de las instituciones superiores de la región en investigación, aumentando el número de académicos dedicados a esta labor en algunos países, aún no se logra tener un peso relativo en sus resultados.
- La cantidad de profesionales con grado de maestría académica o doctorado es muy baja, menor aún si excluimos de este porcentaje los titulados en maestría profesional. (Duriez, 2007)

Las experiencias de algunos países cuyos sistemas de investigación datan de más de dos décadas, muestran que es posible desarrollar el vínculo necesario entre investigación y sistemas de ciencia y tecnología. Sin embargo, estas experiencias están en proceso de construcción en la mayoría de los países.

Retos de la calidad de investigación

- Es necesaria una visión estratégica de la investigación como función primordial para el desarrollo del conocimiento científico en nuestro país. A su vez, debe visualizarse articulada con las funciones de docencia y extensión universitaria.
- Debe apuntar hacia la formación permanente de científicos y profesionales con un horizonte de largo plazo en las universidades.
- Aumentar el número de programas de formación de recursos humanos para la investigación, en especial de maestría académica y doctorado.
- La educación superior debe plantearse o replantearse en su plan estratégico con el fin de dar respuesta a las necesidades de competitividad dentro del sistema de producción. De igual manera, dar respuesta a problemas urgentes de la sociedad como las inequidades sociales, la gestión del riesgo, medio ambiente, entre otros temas de relevancia en nuestro país.
- Debe fomentarse la creación de redes académicas para el desarrollo de investigaciones conjuntas y aprovechar los espacios de cooperación e intercambio con las comunidades académicas del país y del exterior.
- El uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información para el desarrollo de la ciencia, a partir de nuevos esquemas, perspectivas epistémicas e innovadoras estrategias de trabajo

que permitan la inserción global de nuestras universidades e investigadores en la dinámica de producción del conocimiento en el ámbito nacional e internacional.

- La creación de políticas y acciones para evitar la fuga de cerebros de nuestros países.
- Aumentar el número de publicaciones en revistas indexadas, patentes.
- Desarrollar el vínculo entre la investigación y el posgrado.
- “Se debe hacer investigación de calidad en forma de ciclo: planificar la investigación científica, evaluar los resultados del proceso de planificación, volver a investigar de acuerdo con los resultados de la evaluación. A investigar se aprende investigando”. (IESALC, 2018, pág. 32)

Calidad de la Extensión

La aparición del concepto de extensión se atribuye a lo que se denominó el Movimiento o Reforma de Córdoba en 1918. Este movimiento de reforma incluyó una serie de planteamientos políticos y sociales, dentro de los cuales aparece el fortalecimiento de la función social de la universidad.

En la Declaración de la UNESCO (1998), realizada en el marco de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, se afirma que la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, en lo relacionado con la erradicación de la pobreza, el hambre, el analfabetismo, la violencia, la intolerancia y el deterioro del medio ambiente, mediante esfuerzos interdisciplinarios que permita el análisis de los diferentes problemas. Sostiene también que los vínculos con el mundo del trabajo deben reforzarse, realizando intercambios de diversos tipos, entre la academia y el mundo laboral. La Declaración afirma que la pertinencia de la educación superior debe evaluarse en términos de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen. (Ortiz-Riaga, 2011)

En nuestras universidades latinoamericanas, se han asumido diversas formas de entender la extensión universitaria. Lo cierto es que, desde su historia en nuestro continente, la extensión universitaria se asocia con los procesos de interacción universidad-sociedad como el centro y la razón de ser de los programas de extensión. Para algunas instituciones académicas, la función de extensión se denomina

vinculación universidad-empresa, para otras como responsabilidad social universitaria. También existen otras denominaciones en uso como difusión cultural en el marco de la acción comunitaria o como transferencia tecnológica.

En nuestro país, las instituciones de educación superior han desarrollado diversas experiencias organizativas y acciones colectivas. Desde el punto de vista estructural y orgánico, para algunas universidades existen unidades, divisiones o direcciones de extensión, en algunos casos subordinadas a una vicerrectoría de investigación y posgrado. En otras universidades, no existen unidades especializadas, sino que la extensión se realiza desde las unidades académicas. Más allá de su ubicación en las instituciones, la extensión (reconocida como proyección social) se expresa en una diversidad de acciones reportadas en los planes de mejora recibidos en nuestra institución.

Recientemente en el Glosario de la Educación Superior presentado y aprobado por CNEA se ha definido la extensión como:

La interacción de la institución con los demás componentes de la sociedad, para mutuo beneficio en el avance del conocimiento, la formación de recursos humanos y la solución de problemas específicos en función del desarrollo social. Para efectos de la evaluación se valorará la existencia y pertinencia de políticas institucionales de vinculación, los recursos, organización y capacidad instalada; los resultados (productos, efectos e impactos) de los procesos desarrollados y los vínculos con la docencia e investigación. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, 2019 b)

Retos de la calidad de la Extensión

- Es necesaria una visión estratégica de la extensión como una función social al servicio de la sociedad, mediante esfuerzos interdisciplinarios para analizar los diferentes problemas sociales. A su vez, debe visualizarse en articulación con las funciones de docencia e investigación universitaria.
- La educación superior debe plantearse o replantearse en su plan estratégico, la articulación de la extensión con la investigación para dar respuesta a problemas urgentes de la sociedad.

- Debe fomentarse la creación de redes académicas para el desarrollo de proyectos de extensión conjuntos entre instituciones de educación superior.
- La creación de políticas y acciones de extensión en las instituciones de educación superior.
- La creación en la medida de lo posible la categoría docente-extensionista.

Calidad de la Gestión

Se ha establecido en nuestro Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense que la Gestión Institucional Universitaria:

Comprende todos los procesos y acciones concernientes a la planificación, organización, seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión académica, administrativa y financiera en toda la institución. Así mismo, incluye los procesos relacionados con el funcionamiento de la estructura organizacional universitaria. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense, 2019 a)

Vista así, la gestión universitaria no solo comprende los procesos de administración académica, ni los administrativos financieros, sino su organización y estructura, su modelo organizativo, y su cultura organizacional.

Desde el punto de vista organizativo, debe reconocerse que las universidades son esencialmente organizaciones con fines educativos cuya materia prima con la que trabaja es el conocimiento, por tanto, su complejidad está dada por el grado de desarrollo de este mismo conocimiento. (Duriez, 2009).

En una universidad deben existir procesos formales de división y coordinación de tareas; de estructura, según su tamaño y complejidad. De igual manera, canales de comunicación y procedimientos para la toma de decisiones. Importante es el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control de las actividades de la organización de gestión académica en su integralidad (Claviere, 2013).

Un elemento importante de la gestión es la cultura organizacional, en la medida en que expresa el sentido de identidad y la misión institucional, referentes filosóficos que guían el quehacer de la universidad. Así mismo, incluye los valores de la institución como

principios o referentes éticos que orientan el comportamiento y el accionar de los miembros de la casa de estudios. Finalmente, y no menos importante, son los estilos de liderazgo, las formas de comunicación, las reglamentaciones y normativas asumidas. (Duriez, 2009)

En este entramado en el que se inserta la gestión institucional, su calidad está dada de forma compleja y holística. Surgen las interrogantes siguientes: ¿Qué tipo de universidad deseamos promover? ¿Será necesario cambiar la concepción de una institución que enseña a una que aprende de sí misma? ¿Una institución que reconoce sus relaciones con el entorno?

Retos para la calidad de la gestión institucional

- Promover las competencias necesarias entre los miembros de la universidad para crear el perfil de universidad deseada.
- Capacidad para definir sus propósitos y fines institucionales.
- Diseñar la estructura organizacional coherente con su misión, identidad y fines institucionales, así como de su tamaño y complejidad.
- Establecer el marco normativo de toda la institución en aras de su legalidad y legitimidad.
- Desarrollar métodos o mecanismos para la toma de decisiones basados en información derivada de los procesos de gestión de la calidad.
- Desarrollar mecanismos de seguimiento y control de las actividades sustantivas y administrativas de la organización.
- Capacidad para manejar el cambio, incluyendo la capacidad para lidiar creativamente con la resistencia.
- Promover un liderazgo capaz de establecer cambios en su cultura organizacional que permita el fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus miembros, así como la práctica de valores institucionales.
- Ser una institución donde todos sus miembros gestionan la calidad con compromiso, relevancia y sostenibilidad. “Las metas, los valores y misiones que son profundamente compartidos

por los miembros de una organización permiten alcanzar la grandeza de una institución". (Peter Senge, 1998 citado por (Duriez, 2009)

Desafíos de la calidad en nuestro país

El compromiso con la calidad es hacer las cosas bien, en otras palabras, pensarlas y ejecutarlas bien. Los desafíos para enfrentar en el ámbito de las instituciones educativas son grandes. Algunos de ellos están en las posibilidades de enfrentarlos de manera positiva por estas generaciones, otros quedarán para realizarlos con posterioridad, siempre y cuando se hagan de manera organizada, adaptándose a los contextos y demandas sociales y generacionales.

Desafíos a nivel de país

- Diseñar e implementar el Plan Estratégico de la Educación Superior que integre a todos los protagonistas del subsistema educativo del nivel terciario, incluido el CNEA, en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH).
- Incorporar el eje de Interculturalidad en el Plan Estratégico de la Educación Superior, así como en los planes y acciones institucionales. Es necesario darle importancia y relevancia a la interculturalidad, visibilizada en la CRES 2018, por la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN). Debe reconocerse que aún no tenemos comprensión del significado de la interculturalidad y la manera de cómo llevarla a la práctica.
- La validación e implementación paulatina del Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana (2019) en el contexto nacional universitario, de manera tal que, facilite la movilidad y reconocimiento de titulaciones de grado y posgrado.
- Establecer los marcos de referencia para el ordenamiento del Posgrado en todo el país.
- Incorporar en nuestros planes institucionales, los resultados de la Conferencia Regional de la Educación Superior (2018), Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Desafíos en el ámbito del CNEA

- El desarrollo del proceso de verificación de mínimos de calidad institucional con transparencia, responsabilidad y participación de todas las instituciones de educación superior del país.
- La creación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Nicaragüense.
- Implementación de los procesos de aseguramiento de la calidad, en particular los de acreditación.
- Asegurar la calidad de las instituciones y programas académicos, estableciendo los estándares necesarios para que sean reconocidos internacionalmente.
- Promoción de la implementación de los sistemas internos de aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior.
- Sistematización de la experiencia desarrollada del CNEA mediante investigaciones para su mejora continua.
 - Establecimiento de certificación oficial de los pares académicos que trabajarán en los procesos de evaluación externa y verificación de mínimos.

Desafíos para las instituciones universitarias

- Gestionar la calidad de las instituciones, carreras de grado y de posgrado, programas académicos, según los estándares establecidos por CNEA para que sean reconocidos internacionalmente.
- Cumplir con el parámetro de suficiencia en los procesos de verificación de mínimos de calidad institucional a realizarse en el 2021.
- Participar en los procesos de articulación de la educación superior y demás subsistemas educativos.
- Desarrollar la investigación institucional y la investigación educativa como ejes permanentes para la mejora de la calidad. Dar oportunidad para que las propias instituciones se estudien a sí mismas.

- “Potenciar la capacidad afectiva de los miembros de la universidad, activando la energía necesaria para el trabajo en el marco de valores institucionales que den el sentido de una comunidad universitaria, identificada y comprometida con su propia misión y con su calidad” (Duriez, 2009).

Pertinente es citar el planteamiento de Francesc Pedró, Director IESALC-UNESCO relacionado a los desafíos de las instituciones educativas:

El principal desafío que tienen las instituciones educativas es que deben dejar de pensar en términos tradicionales. ¿Cómo podremos conseguir mayor cobertura, ¿cómo podremos conseguir mayor graduación? ¿haciendo exactamente lo mismo que [...] hace 25 o 50 años atrás? Entonces, el principal desafío es la innovación. No me refiero a la innovación tecnológica, sino a que las universidades se reinventen para poder dar el salto en equidad y en calidad. (2019, pág. 29)

Con este enorme desafío, es bueno concluir con una reflexión poco común, pero valedera. Las instituciones universitarias deben aspirar a la calidad de vida de sus estudiantes, graduados y sociedad en general, pero también lanzar una mirada hacia la calidad de vida de sus colaboradores:

deben invertir en espacios que maximicen su productividad, ejecutar capacitaciones que mejoren su rendimiento y que generen habilidades para toda su vida, implementar horarios flexibles que fortalezcan su vida en familia (...) en fin preocuparse por el bienestar de quienes permiten el funcionamiento y quienes ejecutan su éxito (Castro, 2019, pág. 38).

Para ser institución de calidad se requiere analizar y retomar los retos planteados para cada componente institucional, así como cumplir con criterios, indicadores y estándares de calidad. No obstante, debe sumarse la aspiración de promover la calidad de vida de quienes trabajan en cada una de las áreas que componen la institución académica. Esto implica, reflexionar sobre nuestra calidad de vida y la de nuestros colaboradores, promoviendo el cuidado a nosotros mismos y a los que nos rodean en nuestras propias casas de estudio. Como bien lo menciona Ibarra Collado (1998) citado por Duriez (2009): “La universidad es ante todo uno mismo y sobre todo, todos nosotros”.

Referencias

- Bondarenko, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Educere*, 613-621. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603905.pdf>
- Castro, A. (2019). 50 empresas geniales. Vida y éxito, 34-35.
- Claviere, J. (2013). La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis. *Gestión y Gerencia*, 4-27.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, C. (2019 a). Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense. Managua: Autor.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, C. (2019 b). Glosario de la Educación Superior Nicaragüense. Managua: Autor.
- Contreras, I. (2016). Neotecnia y epigenética: La Generación Z en la universidad. *CIC: Boletín del Centro de Investigación de la Creatividad UCAL N°1*.
- Delors, J. (1999). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el Siglo XXI. París: Santillana, Ediciones UNESCO.
- Duriez, M. & Samqui, E. (2016). Marco Conceptual y Metodológico del Sistema de evaluación integral del desarrollo infantil (SEIDI). Managua, Nicaragua: Publicación en prensa, MINED.
- Duriez, M. (2007). El papel de la educación superior en la construcción del conocimiento. Recuperado de IESALC-UNESCO: http://www.cres2008.org/es/info_documentos.php#
- Duriez, M. (2009). Influencia de la cultura organizacional en la práctica evaluativa: El caso de la Universidad Nacional de Ingeniería. Tesis doctoral. San José, Costa Rica: Publicación en prensa.
- IESALC, I. I. (2018). Informe General. III Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) 2018. Recuperado de <https://www.iesalc.unesco.org/>: www.iesalc.unesco.org/ve
- Maturana, H. (1996). El sentido de lo humano. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

- Maturana, H. (2001). Emociones y lenguaje en educación y política. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen .
- Monarca, H. (2018). Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas. Madrid: DYKINSON, S.L.
- Monarca, H., Gorostiaga, J., & Pericacho, F. (2019). Calidad de la educación: aportes de la investigación. Madrid: Dykinson.
- Mora, F. (2013). Neuroeducación. Solo se puede aprender aquello que se ama. España: Alianza Editorial.
- Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París: Publicación de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Ortiz-Riaga, M. C.-R. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. . Educación y Educadores.
- Pedró, F. (2019). La evaluación basada en los resultados de aprendizaje en la educación superior. Tendencias Internacionales. Obtenido de IESALC, UNESCO: <http://www.iesalc.unesco.org>
- Santamaría, F. (2012). Ecosistemas Digitales en entornos de aprendizaje. Teorías del aprendizaje (pág. 35). Argentina: Virtual Educa Cono Sur.
- Serres, M. (2013). Pulgarcita. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica Argentina

Cultura de la calidad: en construcción permanente para la mejora de los procesos universitarios

Ramona Rodríguez Pérez - <https://orcid.org/0000-0002-7523-7606>

Jaime López Lowery - <https://orcid.org/0000-0003-3304-1485>

Introducción

El contexto nacional e internacional estimula la realización constante de procesos académicos con calidad. La calidad debe reflejarse en el desempeño institucional y en la formación de los profesionales. Estos últimos, deben mostrar competencia y capacidad como servidores; ser capaces de disfrutar lo que hacen y sentir satisfacción por los resultados alcanzados.

La anterior condición, no se alcanza únicamente por haber concluido el currículo de la carrera, que técnicamente puede estar muy bien diseñado, debe tener la complementariedad del contacto con el entorno intrauniversitario y extrauniversitario. El profesional debe apropiarse de una visión clara de lo que quiere aprender y para qué. Dicho de otra manera, debe ejercitar una cultura de hacer bien los procesos y con un sentido edificante; Con una mirada interactiva, evalúa cada uno de estos procesos y sus resultados. Sobre este proceso de formación, Denise Najmanovich (s.f) señala:

[...] nuestro saber no surge del aislamiento sino de la exploración: aprehendemos el mundo interactuando con él como organismos vivos, somos afectados por el entorno y participamos en su permanente transformación. Nuestra experiencia no es individual ni pasiva sino culturalmente moldeada, corporalmente encarnada y colectivamente construida. (p.4).

Este ensayo pretende reflexionar sobre la calidad educativa a partir de los diferentes actores y procesos que interactúan en el quehacer universitario. La labor de los centros de estudio superiores tiene como finalidad la formación de profesionales útiles para la sociedad. Para logro de esta meta, se desarrollan una serie de procesos formativos, investigativos y de extensión. Paralelo está una infraestructura de

gestión administrativa y una serie de instancias que velan por que esos procesos se hagan con calidad. Sobre estos temas y los retos se hablará en el presente escrito.

Papel formador e integrador

En la III Conferencia Regional de la Educación Superior (CRES) en la ciudad de Córdoba, Argentina en el año 2018, se analizó y debatió acerca del estado actual de la educación superior. En el documento final (CRES, 2018) se recogieron preocupaciones importantes que denotan los retos y desafíos de la educación superior: “La Educación Superior en su condición de bien público social-estratégico, derecho humano y universal, y deber del Estado, adquiere nuevas funciones, distintos valores, diferentes retos, compromisos y un papel estratégico en el desarrollo humano sostenible” (p. 6).

El papel formador e integrador de nuestras instituciones es un aspecto que se dejó claro en la asamblea de la CRES. Desarrollar y/o promover la participación plena de los distintos sectores de la sociedad en la construcción de la identidad nacional y regional, logrando, la sinergia entre las distintas funciones que le corresponden a la universidad actual y basada en la presencia territorial y social.

De lo anterior, debe fortalecerse el desempeño institucional a fin de imprimir más pertinencia, eficiencia y calidad a los procesos estratégicos a través de la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Otro aspecto importante relacionado con el aprendizaje y la formación integral a través de la construcción de valores. Tema sensible en este mundo interconectado, con grandes avances tecnológico, una producción de información que excede las capacidades de apropiación y grandes problemas medioambientales.

Los procesos académicos deben lograr la formación de profesionales que establezcan relaciones armoniosas con el contexto, generando cambios sobre la base de principios éticos y fomentando el buen vivir y no el vivir bien. En este sentido, el teólogo Leonardo Boff (2004) expresa:

... el ser humano es también, y principalmente, un ser de comunicación y de responsabilidad. Entonces lo ético sería también potenciar la solidaridad generacional en el sentido de respetar el futuro de los que aún no han nacido. Y, finalmente, ético sería reconocer el carácter de autonomía relativa de los demás seres; ellos también tienen derecho

a continuar existiendo y a coexistir con nosotros y con otros seres, puesto que han existido antes que nosotros y, durante. (p. 8)

Para asumir con mayor energía y pasión los retos y desafíos educativos, debe reafirmarse que la calidad ha sido y sigue siendo una de las ideas motoras en la construcción práctica y cotidiana del ser universitario en cumplimiento de la autonomía universitaria con responsabilidad y compromiso social integral. Debe trabajarse en el mejoramiento de la capacidad institucional para responder a las necesidades locales, nacionales y regionales.

La formación de profesionales capaces de construir una sociedad más justa y equitativa, basada en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos, al medio ambiente y el uso compartido del conocimiento y la información, es una tarea irrenunciable de nuestras universidades. Nuestro accionar y desempeño tiene que ser cada vez más pertinente para contribuir al bienestar social a partir del conocimiento, la ciencia y la innovación.

Calidad de los procesos estratégicos

La calidad de los procesos estratégicos significa calidad del personal académico, administrativo; de los programas y del aprendizaje, implicando a su vez la adecuación del ser y el quehacer de la educación superior. La Universidad es una institución en cambio permanente, encaminada a contribuir a la solución de problemas en distintas áreas y una variedad de sectores sociales del país.

La gestión y liderazgo universitario en sus diferentes niveles, debe reflexionarse sobre la base –como se ha señalado-- del quehacer de la universidad, cuestionando y evaluando el desempeño y la pertinencia de los resultados alcanzados en los diferentes procesos que se desarrollan. En este sentido, es importante tener en cuenta algunos aspectos relacionados con los procesos estratégicos sobre los que debe seguirse trabajando:

- Realizar una revisión y análisis curricular, que garantice el egreso de profesionales, técnica y científicamente más competentes, laboralmente más capaces, socialmente más integrados a los problemas de la población y personalmente más comprometidos con el desarrollo del país.

- Promover el desarrollo profesional de los académicos, pensando que una formación de alto nivel implica calidad de los procesos. La aspiración debe centrarse en alcanzar el máximo nivel académico, siendo este uno de los indicadores de calidad que posiciona a la Institución.
- Estimular y promover procesos de innovación y emprendimiento en estudiantes y docentes, aspectos que responden a la formación integral.
- Fortalecer la cooperación solidaria y la colaboración internacional. La internacionalización comprensiva permite el fortalecimiento de la calidad, la internacionalización del currículo, la movilidad, el trabajo conjunto y la consecución de recursos económicos.
- Fortalecer la educación a distancia virtual en los procesos de formación profesional de pregrado, postgrado y en la educación continua. Este esfuerzo, permite brindarle mayores oportunidades a la población que no puede acceder a programas presenciales en nuestros recintos.
- Fortalecer la investigación científica, incorporando las líneas temáticas de interés para la nación y promoviendo una mayor articulación entre los investigadores. En este sentido, es pertinente potenciar los vínculos a redes nacionales e internacionales que generen sinergias entre los Centros e Institutos de investigación, optimizando los medios y equipos tecnológicos.
- Fortalecer la extensión universitaria para mejorar la capacidad de respuestas a las demandas de los diferentes sectores sociales.
- Promover la educación inclusiva que fortalezca la diversidad cultural, la interculturalidad con equidad, y respeto; facilitando el acceso a las personas con discapacidad.
- Cumplir los planes de mejora y los procesos que conllevan a la calidad centrada en las personas. Debe de crearse las condiciones para la evaluación con el fin de certificar la calidad, acreditando la Institución y las carreras ligadas de manera directa con la vida humana.

El contexto internacional convulsionado y altamente conflictivo estimula continuar posicionando el sistema universitario nicaragüense sobre la base de la calidad en el desempeño de las

funciones universitarias, la calidad científica, técnica y humana. De igual manera, debe fortalecerse los valores y principios, así como la identidad institucional. Otros principios que apuntan a la calidad, es la unidad basada en los objetivos, la cohesión, convivencia pacífica, solidaridad y la comunicación fluida, sincera y fraterna.

Retos

- La Universidad debe ser más abierta, flexible, innovadora, inclusiva, multi, inter y transdisciplinaria, con un accionar pertinente y generadora de resultados útiles a la nación, a la región y al mundo.
- Docentes con el perfil de mediador(a) de aprendizaje, líder(eza) y conductor(a) de procesos tanto en el aula como fuera de la misma, investigador(a), motivador(a), que emocione a sus estudiantes, con vocación, emprendedor(a), visionario(a), que forme al estudiante para el futuro...para la vida... para la incertidumbre, para aprender a aprender.
- Un estudiante que sea investigador(a), innovador(a), emprendedor(a), crítico, propositivo, que asuma riesgos, abierto al cambio, competente, comprometidos socialmente, gestor, líder(eza), generador (a) de cambios.
- Procesos académicos enfocados al desarrollo de competencias, a la generación de ciencia y tecnología en base a la investigación e innovación, al currículo de país, a la evaluación de aprendizajes centrados en las personas, pertinentes y promotores de compromiso.

Universidad y cambio social

Nicaragua necesita que el sistema universitario sea competente, humanizado y comprometido con el desarrollo humano sostenible. Un sistema que contribuya a elevar el nivel de vida de las personas a partir de cambios y transformaciones en las diferentes esferas y áreas de desarrollo del país: educación, salud, economía, industria, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático, la cultural y el deporte.

A tono con la preocupación anterior, se han dado pasos interesantes en algunos procesos, reflexionados y discutidos en el máximo órgano de gobierno universitario (Consejo Universitario). La decisión fue “salir de las cuatro paredes del edificio universitario”, buscando como llegar a aquellas personas y/o lugares que no tienen posibilidades

de asistir a los recintos universitarios, como es lo tradicional, sea por problemas de distancia, falta de recursos económicos o porque no les llega la información.

El esfuerzo de “salir de los recintos” y fundirse como un todo en los procesos sociales y productivos, se ha materializado con el Programa Universidad en El Campo (UNICAM), de gran incidencia para el desarrollo de las comunidades rurales en coordinación con las Alcaldías y actores locales. La Universidad Abierta en Línea (UALN) es otro programa que hace que la Universidad salga de las “cuatro paredes” y contribuya al desarrollo de las familias y la comunidad, de manera virtual.

En la universidad se gestionan otros programas donde se promueve la innovación y el emprendimiento, poniendo al alcance de la población los procesos de investigación. Estos programas deben ser la base para una universidad más abierta al cambio, mediante la formación de profesionales que sean parte activa del desarrollo social y del avance de las fuerzas productivas, sin perder de vista el significado humanista y de compromiso con la realidad de los pueblos.

Otro aspecto que apunta a la calidad, desde la integración universidad y sociedad, es la necesidad de continuar avanzando en la inclusión de los sectores indígenas, las mujeres y las personas con discapacidad. La pertinencia y avance de nuestros programas de becas forman parte de la garantía del acceso de la población a la educación superior. Lo anterior, obliga a una profunda transformación de nuestros planes y programas de estudio, como uno de los factores clave para la implementación de los cambios.

La reflexión de la inclusión y el cambio exige de la universidad aportar al desarrollo endógeno de nuestro país. La autonomía universitaria facilita la conexión con la sociedad, por tanto, se hace necesario repensar nuestro rol como institución formadora y generadora de conocimiento; la aprehensión y comprensión sinérgica entre ciencia y tecnología por medio de la investigación y la innovación.

Investigación e innovación componentes de la calidad

Es necesario conocer profundamente las transformaciones que, actualmente, están ocurriendo en el ámbito de la ciencia y la tecnología. La emergencia de nuevas profesiones, la necesidad de evolucionar y adecuar la formación profesional, descubriendo qué

conocimientos, qué habilidades, qué destrezas, qué titulaciones y qué sustento ético es necesarios en esta época de cambio paradigmático que estamos viviendo.

Debe de reconocerse que es importante la innovación de productos y procesos. De igual manera, es necesario e imprescindible las innovaciones educativas, sociales, científicas y tecnológicas que privilegien la calidad de vida de los universitarios, de los pueblos, para construir los entramados de una educación que responda a las demandas del desarrollo humano sostenible.

La universidad debe colocarse en una intensa actividad investigativa destinada a volcar los procesos de enseñanza- aprendizaje previstos en la formación, desde la perspectiva de una indagación transformadora de las competencias profesionales, del desarrollo social y del propio investigador. La actividad investigativa debe abarcar la extensión universitaria, concebida como una función de doble vía: desde la universidad hacia la sociedad, llevando los conocimientos, metodologías y tecnologías aplicables a la realidad concreta; y desde la sociedad a la universidad, validando y enriqueciendo los conocimientos, con los saberes, las prácticas, la innovación resultante de la aplicación, en el ámbito concreto con comunidades y sujetos determinados.

Debe promoverse una sinergia proactiva entre los distintos actores que incentivan la innovación y el emprendimiento creativo. Esta condición es necesaria para alcanzar un modelo económico orientado al desarrollo humano, facilitando la empleabilidad alternativa y la optimización de las capacidades humanas, tecnológica y culturales.

Como universitarios tenemos la responsabilidad de examinar los grandes problemas de la sociedad, atendiendo su complejidad, con el propósito de proponer soluciones sistemáticas y alcanzar resultados de impacto sobre la realidad. Por tanto, debe asumirse el liderazgo social en la creación de conocimientos e innovación para abordar los grandes retos, tal como se han estado señalando en este trabajo: educación inclusiva, calidad y pertinente, interculturalidad, seguridad alimentaria, cambio climático, paz, gestión del agua, diálogo de saberes, energías renovables, salud pública, entre otros.

Tenemos la responsabilidad de formar jóvenes y adultos profesionales que potencien sus capacidades reflexivas, emprendedoras, creativas, propositivas, competentes para generar soluciones. El exdirector de la UNESCO, Federico Mayor Zaragoza incorporó un pilar importante en la educación: aprender a emprender, cuya propuesta está relacionada con la creatividad y la innovación.

Por su parte, Francisco Lacayo (2019) plantea que el emprendimiento debe ser una actitud permanente en la vida, en cualquier edad. El emprendimiento como expresión de otro pilar educativo más profundo: la creatividad liberadora. Como señala este autor, todo hecho con creatividad es innovación y debe generar un emprendimiento, aun cuando no todo emprendimiento es producto de una innovación (p. 96).

Ante el anterior contexto, es bueno enfatizar que la Universidad debe fomentar la creatividad y la innovación sobre la base de las investigaciones. Eso implica, dar una mirada interna a nuestro quehacer, evaluando si efectivamente nos estamos transformando en función de crear la nueva cultura de calidad, con rostro humano y que esté en coherencia con las exigencias actuales.

Condición para la calidad: la mejora continua

En la UNAN-Managua se asume con compromiso la mejora continua, como una condición para lograr la calidad de nuestro desempeño. Debe pensarse en el futuro de los docentes y trabajadores administrativos de la Universidad y en el futuro de los jóvenes que acuden a formarse en las profesiones que se les oferta.

Desde otro punto de vista, el desafío que tiene la Universidad es la formación de profesionales competentes, creativos, participativos y cooperadores. Crear estas competencias, requiere la superación de esquemas de pensamiento basadas en estructuras educativas tradicionales, tal como lo señala Najmanovich (s.f):

[...] El sistema educativo de la modernidad se construyó desde una perspectiva jerárquica-piramidal basada en la obediencia, la planificación, y la transmisión “vertical” de saberes...Otros apuestan a romper el círculo vicioso y convertirlo en virtuoso, apostando a la ternura, al encuentro, al diálogo, a la creatividad y sobre todo a la alegría de aprender colaborativamente. (pág. 49-50).

A partir de la anterior reflexión, deben hacerse ingentes esfuerzos para lograr la creación de los círculos virtuosos, que permita seguir flexibilizando la estructura curricular vertical, rígida, conformada por disciplinas, materias o asignaturas, con aprendizajes fragmentados dentro y fuera del aula. Existe un consenso que, por medio del proceso de perfeccionamiento curricular, se está desarrollando y

generando un clima de participación abierta, creativa, de reflexión sobre los cambios tecnológicos y la incertidumbre que los mismos generan.

Con este proceso de perfeccionamiento curricular, se logrará la sensibilización y una actitud positiva hacia los enfoques de aprendizaje cooperativo, cuestionadores, alineando las estrategias de aprendizaje con las estrategias de evaluación. Esta experiencia de diseño curricular pertinente a cada territorio, donde están involucrados todos los docentes, crea comunidades de aprendizaje, contribuyendo a la visión holística de los procesos e incide en el poder compartido. En conjunción con lo que plantea Najmanovich (p.51), la clave para poder lograr un cambio de actitud es darse cuenta que hoy y siempre, solo es posible enseñar y aprender cuando se produce un encuentro.

Otro aspecto importante, es continuar fortaleciendo el trabajo conjunto de las unidades académicas y administrativas para lograr la articulación efectiva de los procesos universitarios: estratégicos, claves y de apoyo que la UNAN-Managua ha asumido hacia dentro y con su entorno. Esto requiere la conducción de procesos que fomenten la ética del encuentro, como lo expresa Briggs, J. y David Peat, (1999): una sociedad sana se nutre de la energía y la creatividad de sus miembros al mismo tiempo, les provee de valores, principios éticos y un sentido compartido del significado de la realidad (p. 108).

Conclusión

Para concluir, si se cuenta con una actitud positiva se avanzará hacia la universidad que necesita Nicaragua. Es un imperativo, 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 un accionar local, pero con una visión global de aprendizaje para la vida, sin perder de vista que todo está interconectado y haciendo nuestro lo expresado por Morín (2001) queremos finalizar:

La educación del futuro deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la condición humana. Estamos en la era planetaria; una aventura común se apodera de los humanos donde quiera que estén. Estos deben reconocerse en su humanidad común, y al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano.

Referencias

- Boff, L. (1996). *Ecología: Grito de la Tierra. Grito de los Pobres*. Editorial: TROTTA
- Boff, L. (2004). *Ética y Moral. La búsqueda de los fundamentos*. España: Editorial Sal Terrae.
- Briggs, J. y David Peat, (1999). *Las siete leyes del caos. Las ventajas de una vida caótica*, Editorial Barcelona, España: Revelaciones, Grijalvo.
- III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe Declaración Córdoba, Argentina, 14 de junio de 2018. Recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/08/Declaracion2018PortFinal.pdf>. Declaración de la CRES 2018
- Lacayo F. (2019). *El mañana empezó ayer. Una nueva cultura de la educación*. Managua, Nicaragua.
- Najmanovich, D. (s.f). *El cambio educativo: del control disciplinario al encuentro comunitario*. <https://www.google.com.ni/search?source=hp&ei=zpg2Wp2kO8bmmAGMh7DQCA&q=El+cambio+educativo%3A+del+control+disciplinario+al+encuentro+comunitario>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2018), *Informe Universidad en el Campo 2018, 2019*.

El concepto de calidad: Percepción desde los actores clave en el contexto institucional e identidad de la UNAN-Managua

Sonia María Orozco Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-7625-6382>

Introducción

El concepto de calidad ha sido abordado por una variedad de autores, en este caso Abaunza (2012) citando a Deming (1998) explica el término calidad como 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, J. (1990) define la calidad como la adecuación al uso. Su obtención es consecuencia de un adecuado diseño del servicio o producto o debido al grado de conformidad final y por la capacidad de dar satisfacción al cliente. Fija su énfasis en la planificación, control y mejora de la calidad.

De acuerdo con las distintas definiciones que hacen algunos autores sobre el término calidad, no es tan fácil o sencillo definir la calidad, dado que cada autor o persona la ubica en un contexto práctico. Por tanto, la calidad es concebida de forma instrumental o procesos para darle salida a un producto. Otros como Oliva (2005) citando a Ishikawa (1986), plantea que la calidad, es del trabajo, del servicio, de la información, de procesos, de la gente, del sistema, de la compañía, de objetivos, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que son las personas las que aseguran la calidad a partir de considerar las tareas o acciones como bien hechas. Como señala Eugenio D'ors, citado en Pérez (1993) la calidad "es algo tan complejo y a la vez tan sencillo, como hacer bien lo que tenemos que hacer" (p. 150).

Existen autores que definen el término "calidad", sin que este pueda adoptarse con facilidad y de manera unánime. Cada persona tiene su propia percepción en función de su contexto y rol que desempeña. Es en este punto donde surge la necesidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) para que definan un concepto de calidad como punto de partida del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.

La apropiación de un concepto de calidad lleva a las Universidades al análisis, reflexión y estudio acerca del rol que asumen ante las exigencias del contexto y la necesidad del cambio. Esto implica, la participación de las IES en espacios donde el tema de la calidad en educación sea un punto de debate, así como su incorporación a sistemas de aseguramiento de la calidad impulsados, tanto a nivel nacional, como internacional.

A partir de la conformación de un corpus normativo, los países centroamericanos han creado un sistema nacional que busca el aseguramiento de la calidad de la educación. En el caso de Nicaragua, de acuerdo con la Ley 582 (2006) o Ley General de Educación, se crea el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) y los órganos de acreditación. Asimismo, la Ley 704 crea el Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación encargada de la regulación del CNEA. De manera obligatoria, esta última ley mandata a las universidades a desarrollar procesos de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora, estableciendo un sistema de gestión de la calidad, acorde a su estructura y funcionamiento.

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 todas sustentada en Ley No. 89 (Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior; Arto 125). De manera clara, la UNAN-Managua establece en sus estatutos, la misión, visión, objetivos y principios que rigen los procesos de las funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y proyección social, internacionalización y gestión (UNAN-Managua, 2014).

De igual manera, la UNAN-Managua ha venido desarrollando procesos de mejora continua, por medio de la aplicación 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, 2017). En este sentido, la Universidad ha creado una estructura organizativa encargada de la gestión del mejoramiento continuo del quehacer institucional y de sus programas.

El capítulo I, artículo 9 (Sistema de aseguramiento de la Calidad) de la Ley N° 704, establece que, “cada institución universitaria establecerá un sistema de aseguramiento de la calidad”. Este enunciado, le otorga facultades legales a la Universidad para definir y/o diseñar su propio sistema de gestión de la calidad. Ante la carencia de un concepto que englobe, de manera integral la calidad, acorde a la dinámica funcional

que guíen los procesos de mejora continua, se hace necesario acotar los alcances, estableciendo una definición de esta.

El presente ensayo, es producto de un trabajo mayor de investigación fundamentado en el paradigma cualitativo. Este enfoque comprende la interacción entre los distintos sujetos referenciados y/o consultados en el estudio. De igual manera, pretende comprender la realidad y descubrir su lógica interna como especificidad de los propios actores de la institución.

La metodología concebida para este trabajo, parte de una perspectiva emergente y flexible, desde el planteamiento, la recolección, análisis e interpretación de la información, tal como lo señala Platton, (citado en Taylor y Bogdan, 1992). También, se considera la importancia de la generación de los datos descriptivos a través de las palabras de las personas, habladas o escritas (Taylor y Bogdan, 1992).

El enfoque metodológico está basado en el estudio de caso cualitativo, donde se analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia. En otras palabras, esta perspectiva plantea que cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes con claridad, existen múltiples fuentes de evidencias que pueden usarse en el análisis (Sandoval, 1996).

El estudio de caso aludido con anterioridad está constituido por docentes, estudiantes y autoridades que pertenecen a la UNAN-Managua. Son sujetos activos de la calidad institucional, susceptibles para el análisis desde la perspectiva holística y contextualizada dentro de una temporalidad concreta. Así mismo, por ser de naturaleza cualitativa, el caso en cuestión se expone desde los sujetos, como proceso de construcción, tanto en la definición, como en el análisis e interpretación de sus resultados.

En este ensayo se presenta la percepción del concepto de calidad de los actores claves de la UNAN-Managua. Esta percepción representa la base fundamental para la definición de una propuesta que toma en cuenta el contexto o temporalidad. Es el punto de partida que sustentará el modelo de gestión de la calidad enfocado en la mejora continua de los procesos académicos y administrativos. Concepto de calidad, mejora continua y actores claves, son los aspectos que se abordarán en este trabajo.

Concepto de calidad desde la perspectiva educativa

A continuación, se hará un breve recorrido del concepto de calidad, desde las perspectivas de la educación superior, tomando en cuenta algunos referentes teóricos. Harvey y Green (citado en González y Espinoza, 2008) analizan cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la Educación Superior tales como: la calidad entendida como fenómeno excepcional, ajuste a un propósito, perfección o coherencia; relación valor-costos y transformación, lo cual constituye una aportación sustantiva al esclarecimiento del constructor y en consecuencia, a su medida y evaluación. Por consiguiente, para este ensayo se asume esta propuesta, en particular los enfoques de calidad de ajuste a un propósito y como transformación.

En el contexto nicaragüense, la Ley General de Educación en su Arto. 6, hace referencia a la concepción de la calidad. Esta referencia se centra en los procesos educativos relacionados con los resultados académicos y con el aprendizaje, abarcando la planificación y el desempeño de los docentes. Por su parte, la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley No. 89) plantea que se tendrá calidad, en la medida que las instituciones logren el efectivo cumplimiento de sus funciones, enfocadas en crear y difundir conocimientos relevantes. formación con valores y actitudes, donde se desarrollen las competencias para el mundo del trabajo, aportando a la vez conocimientos científicos para el desarrollo económico y social.

Concepto de calidad en documentos institucionales de la UNAN-Managua

La revisión documental evidencia que la Misión de la UNAN-Managua establece de manera taxativa:

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)

En el caso de la Visión, instituye que:

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.6)

Como puede observarse, la misión y visión establece que la UNAN-Managua es una institución de Educación Superior dedicada a la formación, a la docencia, con una concepción científica y humanística, en la función sustantiva de investigación, permitiendo el estudio e interpretación de los fenómenos sociales y naturales de forma crítica y constructiva. De igual manera establece, la proyección y extensión social, como una función importante, cuyo propósito es la promoción de la formación integral de los estudiantes y su vinculación con el entorno. En la visión se hace referencia a una Universidad con pertinencia, pero el concepto de calidad no está expresado de manera explícita en la Misión Institucional.

Debe recordarse que la UNAN-Managua en el año 2004, en el contexto del desarrollo de su primer proceso en el documento de Autoevaluación Institucional con fines de mejora, establece un concepto de calidad:

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 identidad 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 (p.36).

Este primer concepto asumido por la Universidad está asociado a la calidad como fenómeno excepcional, al hacer referencia a su prestigio o buena opinión pública. La calidad está también en el concepto, cuando se alude como logro de propósitos, la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos. Esta definición es avalada por Deming (referencia) cuando plantea que la calidad es la adecuación al objetivo, manifestándose como un proceso de aprendizaje que se depura de manera permanente, mejorando de forma continua los procesos.

Calidad y mejora continua

La UNAN-Managua (2011) en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2015, retoma la calidad y pertinencia como eje transversal:

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.

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. (p.15)

En el PEI 2011-2015 la Universidad asume la calidad como un eje transversal armonizado con la pertinencia. En este sentido, se hace énfasis en la formación de profesionales que contribuyan a la solución de las demandas y/o problemas de la sociedad. Como se señaló con anterioridad, el enfoque de calidad está dirigido hacia el logro de los propósitos (la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos).

En aras de cumplir con la Ley 704 que orienta a las universidades del país la realización de procesos Autoevaluación Institucional con fines de Mejora, en el 2013 la UNAN-Managua retoma el concepto de calidad establecido en la Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora del CNEA (2011). A partir de la propuesta del CNEA, elabora su propio documento denominado Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora de la UNAN-Managua (2013), asumiendo como propio el concepto de calidad de esta institución:

...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. (pág.11)

De acuerdo con la definición arriba descrita, la UNAN-Managua incorpora el concepto de calidad, atendiendo el contexto y exigencias de desarrollo de la nación. Representa un paso importante, dado que las instituciones que regulan la calidad y promueven los procesos de autoevaluación institucional con fines de mejora, se insertan a los planes nacionales del Estado y la sociedad en general. En este sentido, la calidad está dirigida a los procesos académicos con pertinencia y relevancia social, ligada a la valoración del desempeño de los docentes y la institución observando el cumplimiento de su misión.

La documentación institucional evidencia (sería bueno indicar algunos) que la UNAN-Managua asume el concepto de calidad enfocado desde dos perspectivas: calidad vista como ajuste o logro de propósitos y como fenómeno excepcional. En relación al enfoque de calidad desde la perspectiva de calidad como ajuste o logro de propósitos, se establece lo siguiente:

- 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
- Buen desempeño de los educandos y el impacto de los profesionales en la comunidad
- Currículo pertinente que responda a las necesidades de formación que requiere la sociedad.
- Mejora continua donde el aprendizaje toma relevancia para efectuar cambios, reconstruir y desarrollar procesos con mayor calidad.

En relación con el enfoque de calidad desde la perspectiva de Fenómeno excepcional, se establece lo siguiente:

- 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

En conclusión, sobre este acápite, 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.

Calidad y actores claves

A continuación, se presenta una síntesis de las opiniones expresada por cuatro grupos de informantes claves de la UNAN-Managua, referida al concepto de calidad. Los grupos son los siguientes: autoridades universitarias, gremios estudiantiles, académicos de facultades o áreas y académicos con experiencia en el tema.

a. Concepto de calidad según las autoridades universitarias.

- La calidad vinculada al cumplimiento de: estándares, parámetros e indicadores, que permitan medir resultados de insumos, procesos e impactos.
- La calidad referida a la misión, visión y valores declarados por la Universidad.
- La calidad en coherencia con 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.
- La calidad desde el diseño curricular debe estar en correspondencia con las demandas de la sociedad.
- La calidad relacionada al dominio de los conocimientos de la especialidad por parte de los profesores.
- La calidad relacionada a la responsabilidad que deben de asumir los estudiantes en el papel que les corresponde.
- La calidad relacionada al desempeño satisfactorio en el ámbito laboral de los egresados y graduados.

Como puede observarse, la mayoría de las autoridades universitarias informantes centran su enfoque de calidad, 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.

b. Concepto de calidad según el gremio estudiantil.

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

Algunos de los estudiantes informantes expresaron ideas no coincidentes (o variadas) destacando las siguientes:

- La calidad es “brindar algo satisfactorio, sea visible o no visible”. Agregan que dentro del objetivo que tiene UNAN-Managua se hace referencia a la facilitación de recursos a estudiantes, con calidad, calidez y humanismo.
- Impulso de la capacitación docente. No existe correspondencia de la formación posgraduada de los docentes con el perfil de las carreras.
 - Un informante hace alusión al desarrollo y la participación en la investigación, como eje importante de los procesos de calidad.
 - Un informante manifiesta inconformidad respecto a la forma y/o proceder de los docentes en cuanto a revisión o evaluación de resultados de investigaciones realizados por los estudiantes. Apela a una valoración más objetiva.

Las opiniones expresadas por los estudiantes informantes evidencian que la calidad está centrada en el proceso de enseñanza aplicada por los docentes en los salones de clase, destacando la formación,

metodología y evaluación de los resultados de investigación. La mayoría hace énfasis en el enfoque de calidad centrado en el logro de propósito y de coherencia, Por otro lado, algunos estudiantes informantes mencionan la necesidad de formación posgraduada del docente en el perfil de la carrera; pertinencia y objetividad en las evaluaciones de los informes o resultados de investigaciones.

c. Concepto de calidad según los académicos de facultades o áreas.

- Calidad de los egresados, satisfacción y competencia.
- Calidad centrada en la satisfacción del cliente (graduados) o centrados en el producto.
- Calidad vinculada a la enseñanza, centrada en el estudiante.
- Calidad para adquirir habilidades y competencias 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. Menciona como una función importante, las actividades de extensión y proyección social.

d. Concepto de calidad según académicos con experiencia en el tema.

- Calidad del proceso educativo.
- Calidad en el trabajo docente.
- Calidad en la participación en la gestión académica y manejo de recursos.

Los anteriores informantes se ubican en un enfoque de calidad centrado en el logro de los propósitos. Algunos de estos informantes expresan diversidad de opinión, tales como:

- La calidad vinculada a la administración de la docencia, la que debe ser planificada.
- La calidad en correspondencia con el perfil y experiencia del docente, las áreas de formación y las asignaturas asignadas.
- La gestión de la calidad requiere equipos de académicos expertos en las diferentes áreas del conocimiento, donde se impulsen investigaciones relacionada a los procesos institucionales, cuyos resultados brinden alternativas de mejora.

- La calidad vista como el involucramiento de la comunidad universitaria en los distintos procesos, trabajando como un solo equipo en pro de un objetivo común.
- La calidad relacionada a una institución eficiente, eficaz y con impacto.

La conceptualización de la calidad, desde el análisis de los documentos y las interpretaciones de lo expresado por los informantes, evidencia una diversidad criterios. No obstante, el denominador común relacionado con la calidad es el proceso educativo en sus diversas expresiones: enseñanza, formación docente, graduados. Se señalan otros aspectos como:

- La calidad vinculada a la pertinencia en la formación de los profesionales, competentes y comprometidos con la sociedad.
- La calidad en correspondencia con la formación y capacitación de los docentes acorde al perfil de las carreras; 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, los docentes demandan estudiantes comprometidos con su formación.
- La calidad asociada al producto final. La satisfacción de los graduados y su inserción en el campo laboral y su aporte al desarrollo social.
- Autoridades y estudiantes coinciden, al vincular la calidad con la disponibilidad de recursos, tecnología, equipamiento y condiciones para el desarrollo de las labores del quehacer institucional.

En relación con las divergencias destacan dos ideas relevantes:

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

Los puntos coincidentes y divergentes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla. Coincidencias y divergencias entre 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 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, tecnología, equipamiento y condiciones de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia

Calidad percibida y su relación con los enfoques de calidad en la Educación Superior

Según lo observado, el concepto de calidad de los informantes y documentos institucionales está estrechamente relacionada con el enfoque de calidad dirigido a un propósito, evidenciado en el planteamiento del quehacer de la institución: la formación de profesionales. De igual manera, se hace alusión al cumplimiento de la misión y visión, cuando se sugiere la formación de profesionales competentes al servicio de la sociedad, respondiendo a las necesidades del país y su entorno. En síntesis, se los conceptos hacen referencia a una institución eficiente, eficaz y de impacto.

Dando continuidad al anterior análisis, es importante destacar que cada informante clave está ubicado en el rol que desempeña en la universidad. En este sentido, coincido con el planteamiento que hace Días Sobrinho (citado en González y Espinoza, 2008) cuando señala:

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 de los estudiantes que egresan y les permite integrarse al mercado laboral; los estudiantes a

la empleabilidad. Es necesario que esta construcción social sea adoptada y compartida, permeando el quehacer de las funciones esenciales de la universidad. (pág. 251)

La planteado por Sobrinho está en correspondencia con expresado por los grupos consultados (informantes claves) quienes se centraron, de acuerdo a su experiencia y área de trabajo, en lo académico, gestión académica, planificación docente, supervisión, formación, experiencia del docente con el perfil de la especialidad. En el caso del grupo de estudiantes, valoraron la calidad a partir de la experiencia acumulada y actualización de sus docentes, de manera tal que, les posibilite graduarse, con una sólida formación técnica o profesional ---como ellos lo expresan---“adiestrados con calidad, calidez y humanismo”.

El concepto de calidad percibida por los informantes claves no hace mención de la Investigación, Extensión (Proyección Universitaria) e Internacionalización. Esta ausencia, será subsanada al incorporarse estas funciones al concepto propuesto por la UNAN-Managua. Son funciones sustantivas de universitarias, tal como se expresa en los Estatutos de la UNAN-Managua con sus reformas, en su artículo 16, declaradas “funciones generales” de la Universidad, incluyendo la Gestión Universitaria.

La Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de octubre de 1998, establece que la calidad debe comprender todas las funciones y actividades universitarias como las académicas, investigación, servicio a la comunidad y al mundo universitario. En esta misma dirección, la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL, 2016) incorpora en su definición de calidad, la docencia, la investigación y extensión.

Conclusiones

Todos los informantes coinciden en un enfoque de calidad centrado en el logro de propósito y de la coherencia, destacando el currículo y la formación profesional. De igual manera, hacen énfasis en la calidad del proceso educativo, trabajo docente, participación, recursos, formación, metodología y evaluación de la labor docente.

Lo anterior, es complementado con una visión de los informantes claves, sustentada en el “producto final”, el graduado. Estos graduados, deben adquirir habilidades y competencias durante el transcurso de su formación, de tal modo que, puedan estar a la altura de las exigencias laborales y/o profesionales.

Al relacionar la opinión de los informantes con la teoría, se percibe que el enfoque de calidad asumido por la UNAN-Managua, está orientado a los propósitos y la coherencia, desde los procesos, productos y servicios que brinda la universidad a la sociedad. Es importante destacar que, los informantes claves, al plantear su visión de la calidad, no incorporan a su definición, la Investigación, Extensión (Proyección Universitaria) e Internacionalización. Son funciones principales de la universidad que, junto con la docencia, juegan un rol importante dentro de la academia universitaria.

Durante el desarrollo del ensayo, se interrelacionaron y/o confrontaron los documentos institucionales, teoría y puntos de vista de actores claves, sobre el concepto de calidad, permitiendo delinear de manera implícita una definición. A partir de la experiencia y/o resultados anteriores, he modelado una propuesta y/o aporte de Calidad para UNAN-Managua:

Es una cualidad que caracteriza al conjunto de prácticas desarrolladas por los miembros de la comunidad universitaria, considerando las funciones sustantivas, de manera tal que, exista sinergia entre todos, procesos académicos y administrativos; garantizando con esto, las condiciones de infraestructura, equipamiento y talento humano, por consiguiente, resultados altamente satisfactorios y pertinentes, desde la docencia, investigación científica, proyección-extensión social, internacionalización, y gestión universitaria. Todo bajo un enfoque de equidad, calidez humana, compromiso, justicia social y armonía con el ambiente.

Para finalizar, el concepto de calidad propuesto recoge un enfoque de calidad total, vista desde la educación superior: calidad como coherencia, logro de propósitos y calidad como transformación. De esta propuesta se retomó, en su calidad de ejes importantes, las funciones de la universidad, como cultura compartida por todos los miembros de la institución, buscando, como fin último, hacer bien las cosas. De igual manera, el enfoque de proceso y el producto final, visualizando este último, como un bien y un servicio, puede ser variado --según cada proceso-- pero al final, todos deben concurrir hacia un mismo fin.

Referencias

- 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.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2011). Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora. Managua, Nicaragua: s.e.
- Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 15 (25), 64-80.] Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>>
- González, L.E., Espinoza, O. (2008). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3215107>)
- Ley No. 582. Ley General de Educación. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 3 de agosto de 2006.
- 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 del Consejo Nacional de Evaluación Y Acreditación. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 20 de abril de 2011
- Ley No. 89. Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 20 de abril de 1990
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Módulo cuatro. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. y Bogdan, R.1992. Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. España: Paidós editores.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua). (2004). Autoevaluación Institucional, Informe Final. Managua, Nicaragua: Autor

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2010).
Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Ed. Universitaria. p15.
Managua, Nicaragua: Autor

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2013).
Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora de la
UNAN-Managua, Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014).
Estatutos UNAN-Managua. Ed. Universitaria. Managua,
Nicaragua: Autor

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014).
Informe de Autoevaluación Institucional 2013-2014. Ed.
Universitaria. Managua, Nicaragua: Autor

Gestión de la calidad en la UNAN-Managua: fundamentos y contexto actual

Isaías Hernández Sánchez - <https://orcid.org/0000-0003-2494-6581>

Iris Lissette Hurtado García - <https://orcid.org/0000-0002-3758-8800>

Introducción

Las transformaciones sociales, culturales y económicas que ha experimentado la humanidad, han acelerado y revolucionado la educación superior, sin embargo, este cambio en la educación superior es reciente, de acuerdo a diversos autores, el inicio de esta revolución, parte afinales de la segunda guerra mundial, motivado por el desarrollo industrial, el avance de la ciencias y el desarrollo de la tecnología, cambios que traen como consecuencias la apertura de la educación terciaria, impulsada por la demanda de las sociedades que requieren profesionales para dar respuesta al desarrollo económico y social de las naciones. Otro elemento importante, es el comienzo del paradigma de la universidad contemporánea, donde las Universidades excluyentes, elitista, que basaban su prestigio en su exclusividad dejan de ejercer supremacía, dando paso a diferentes conceptos de universidades que van desde las públicas, privadas, especializadas hasta religiosas.

Por otra parte, el desarrollo industrial y los cambios globales impulsan el desarrollo empresarial y la competitividad, la cual plantea generar el mismo producto, con menos costos y con mayor aceptación del usuario. En este escenario, surge la calidad, y a través de los planteamientos Frederick Taylor, Walter Shewhart, Joseph Juran y Edwards Deming, inicia un proceso de evolución, del concepto incipiente de calidad, asociado al control de manufactura, que perseguía evitar que los productos defectuosos llegaran a los usuarios, al control estadístico del proceso, que plantea que los procesos deben controlarse para evitar productos defectuosos, luego evoluciona a la necesidad de asegurar la calidad, para evitar productos defectuosos y generar confianza en los usuarios, pero no es suficiente y nuevamente evoluciona, dando espacio a la necesidad de gestionar la calidad, donde la calidad se percibe como ventaja competitiva, y se debe garantizar la satisfacción total de los usuarios y la mejora continua, concibiéndose como una filosofía, una cultura.

Estos cambios históricos planteados anteriormente, se complementan con los avances tecnológicos, la globalización y la necesidad del desarrollo del conocimiento, dando como resultado el crecimiento acelerado de las universidades en cantidad y capacidad, este crecimiento, trae consigo la competitividad, y la necesidad de regular y de controlar para asegurar que los profesionales formados correspondan a las demandas planteadas, lo que conduce a la incorporación del tema de calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES), corriente que surge en las universidades europeas y posteriormente se extiende a las latinoamericanas. Sin embargo, es a través de la Conferencia regional de Educación Superior (CRES) desarrollada en La Habana, Cuba en 1996, que se plantea como preocupación la temática de calidad, y surge la propuesta de establecer y poner en práctica criterios de comparabilidad entre las diversas Agencias Acreditadoras de la Calidad de la IES de América Latina y el Caribe y se establece una cultura de autocontrol con procesos de autoevaluación y acreditación (CRES, 1996).

Este hecho llama la atención de las Universidades, que perciben la necesidad de adecuarse al nuevo contexto internacional e incorporar el tema de calidad a su gestión y quehacer institucional. Posteriormente, en 1998 la Conferencia Mundial de Educación Superior celebra en París, plantea que la Calidad de la Educación Superior debe ser vista de forma Pluridimensional, afianzando el tema de calidad a todo el quehacer institucional y a todos sus protagonistas. En escenario, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), asume su compromiso con la Calidad y la mejora continua, con la finalidad de cumplir con eficiencia y eficacia de forma responsables las funciones definidas a través de la Ley de Autonomía de la IES (Ley No. 89) y es retomadas en su Proyecto Institucional, en el cumplimiento de este compromiso, ha desarrollado esfuerzos que conduzcan a la instauración de un modelo de calidad, centrado en las personas y sus necesidades como agentes de cambio en su actuar institucional.

Por ello, que en 1998 la Institución participa en la conformación del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación (SICEVAES), “el cual tuvo un fuerte impacto en las Universidades Públicas de la Región, a través de la generación y aplicación de criterios en múltiples procesos de autoevaluación y evaluación externa”. (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), Módulo 1, p.15). Este paso permitió que la Universidad obtuviera espacio en otras experiencias similares en la región, de modo que del 2001 al 2004, participa en el Proyecto de

Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET), proyecto que propició un proceso de Autoevaluación Institucional, el cual representó la primera experiencias de este tipo en la Institución, y permitió identificar valiosas oportunidades de mejora, entre ellas; la necesidad de efectuar una Planificación estratégica y de crear las condiciones de un sistema de aseguramiento de la calidad. Para dar cuenta de lo planteado anteriormente se presenta este ensayo, que plantea el desarrollo de la gestión de la calidad en la UNAN-Managua, su fundamento, la situación actual y los retos que debe emprender.

Desarrollo

La UNAN-Managua como institución comprometida con la calidad asume el mejoramiento continuo de forma sistemática, con el fin cumplir con eficiencia, eficacia y de forma responsable con las funciones definidas en el Proyecto Institucional. En este compromiso, ha desarrollado esfuerzos encaminados al fortalecimiento de la calidad a través de la instauración de una cultura de mejora continua, que tiene como finalidad soportar el Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución. Sin embargo, el establecimiento de una cultura de mejora continua o de calidad, no se construye a la primera vez, es un proceso que está determinado por los aspectos culturales de cada uno de los funcionarios que forman parte de la institución, los cuales, deben ser potencializado. De acuerdo con Cantú (2011) una:

Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su labor (p.59).

De aquí que, la UNAN-Managua en un proceso continuo, sistemático y de largo plazo, ha venido creando las bases para el establecimiento de esta cultura de calidad, a través de la adopción de buenas prácticas, procesos de sensibilización, desarrollo de liderazgo, incorporación de mecanismos de autocontrol, autoregulación, desarrollo del trabajo en equipo como elemento esencial para migrar de una dirección por autoridad a uno por consenso, la planificación estratégica que permite el compromiso individual con la institución y su contribución con el cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión, lo cual se expresa en identidad institucional, los valores y principios institucionales y su compromiso con la sociedad nicaragüense.

Por ello, desde 1998, junto a tres universidades públicas de Nicaragua, la Institución participa en la conformación del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación (SICEVAES), un programa que “tuvo un fuerte impacto, principalmente en las universidades públicas de la región, a través de la generación y aplicación de criterios en múltiples procesos de autoevaluación y evaluación externa”. (UNAN-Managua, Módulo 1, p. 15). Este paso permitió que la Universidad se relacionara con otras experiencias en la región y entre los años 2001 y 2004 participa en una iniciativa denominada: Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET).

Por otra parte, el SICEVAES consolidó a nivel centroamericano Sistema de Carreras Regionales (SICAR), el Consejo Centroamericano de Acreditación (CCA), y posteriormente bajo esta agencia regional de segundo nivel se conforman las agencias de acreditación de carreras especializadas: Agencia Centroamericana de Acreditación de Arquitectura e Ingeniería (ACAAI, 2006), Agencia Centroamericana de Acreditación de Educación Superior del Sector Agroalimentario y Recursos Naturales (ACESAR, 2006) y la Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrados (ACAP, 2006), creando las bases para la consolidación del tema de calidad en las Universidades de Centroamérica y a la vez los procesos de acreditación de programas de carreras y de posgrados.

Durante este período, la UNAN-Managua participó activamente de una iniciativa del CSUCA y el naciente SICEVAES, accediendo a un programa de capacitación denominado CAMINA, sobre procesos de autoevaluación institucional y desarrollo de competencias a equipos y comisiones de trabajo, en este marco, la mayoría de las universidades adoptan el modelo de evaluación del SICEVAES, y se desarrolla en primer proceso de autoevaluación de las universidades participantes a través del proyecto PMAET. Esta experiencia para la UNAN-Managua, se constituyó en un hecho trascendental y se puede identificar como el inicio en la instauración de una cultura de mejora continua, identificándose acciones de mejora relacionadas a la Elaboración de Planes Estratégicos y a crear las condiciones para un sistema de aseguramiento de la calidad.

Es importante destacar que, a nivel nacional, inicia a complementarse el marco legal, con la Ley General de Educación (Ley No. 582) aprobada en 2006, la cual expresa en su artículo 6, que la calidad de la educación apunta al desarrollo de aprendizajes relevantes, que posibiliten a los educandos a enfrentarse con éxito ante los desafíos

de la vida y que cada individuo sea un sujeto-actor positivo para la comunidad y el país. Posteriormente es aprobada 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 No. 704) aprobada en 2011, estableciendo en su artículo 8, los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación a nivel institucional y de programas en la Educación Superior y en su artículo 9, plantea que cada Institución universitaria establecerá un sistema de aseguramiento de la calidad, acorde a su organización y funcionamiento.

En este contexto la UNAN-Managua, inicio un proceso de fortalecimiento institucional, y se desarrollan experiencias en el aseguramiento de la calidad y acreditación de programas de posgrado, de modo que en el 2007 se posicionó como institución pionera al acreditar ensayos de laboratorios. De acuerdo con Hurtado (2010), “La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del CIRA/UNAN-Managua, ha asegurado la mejora continua y el manejo más eficiente de los recursos humanos y financieros, lo que a la vez ha permitido acreditar nueve ensayos Microbiológicos” (p.4). Posteriormente en el 2008, la Institución acreditó el programa de Maestría Regional Centroamericana en Ciencias del Agua, desarrollado en el mismo centro de Investigación de la Universidad.

La carrera hacia la instauración de un modelo de calidad en la Institución no se detiene, y continúa efectuando transformaciones organizaciones, desarrollando un modelo de gestión participativa donde todos los protagonistas de la Institución tienen representatividad, se consolida y sistematiza la planificación estratégica, la planificación operativa, y la evaluación de la misma. En el periodo 2013-2014, efectuó el primer proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora, proceso que se desarrolló en forma participativa e involucró a todos los sectores de la comunidad universitaria, permitiendo formular su Plan de Mejora Institucional 2015-2016, para el tratamiento de las oportunidades de mejora identificadas, el cual se cerró en el 2018, (UNAN-Managua, 2019 a).

El cierre de este plan de mejora institucional contribuyó sustancialmente al desarrollo organizativo de la UNAN-Managua, mediante la creación del Proyecto Institucional, elaboración de los Estatutos Institucionales que recoge toda la filosofía institucional, la creación de un Código de Ética, el establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución, se identifica la necesidad de evaluar el desempeño del personal y del seguimiento a los graduados,

e instaure la mejora continua en las diferentes funciones sustantivas que desarrolla. En este sentido, la Institución ha concretizado avances en la gestión de la calidad y en el mejoramiento de su desempeño que, junto a las experiencias acumuladas y la búsqueda de la mejora continua propician las bases necesarias para la instauración de un modelo de gestión de la calidad, el cual partirá del establecimiento de la política y estrategias de la calidad.

El principal reto que enfrenta la UNAN-Managua, se asociaba al establecimiento de su modelo de calidad, pertinente a su razón de ser, un modelo propio, no importado, construido a la medida y en correspondencia con la identidad de la institución. En este sentido resulta imperante identificar los retos de la Calidad que enfrenta la Universidad, la conceptualización de la Calidad y de la Gestión de Calidad. Por tanto, se recurre a efectuar un análisis de la filosofía Institucional, del concierto nacional e internacional y los avances alcanzados de la institución, en la instauración en los cimientos para el sistema de calidad institucional.

Es por ello, que la UNAN-Managua a través de su Política y estrategias de calidad (UNAN-Managua, 2019 b), asume como retos de calidad: Asegurar la calidad de los procesos de formación, investigación, proyección y extensión, a través de un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de educación para la vida; El empleo de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científico integrador de paradigmas universales, vinculado con el perfeccionamiento curricular y pertinencia del mismo, lo que implica impregnar de calidad todo el actuar institucional; y asume el reto de mejora y el perfeccionamiento en todo el actuar institucional desde su Misión y Visión, institucionalizando su compromiso con la Calidad y la mejora continua.

En la conceptualización de la calidad, se desarrolló una serie de análisis del contexto nacional e internacional, consultas, entrevistas, que permitieron indagar como los protagonistas y directivos de la institución, ¿cómo ellos comprendían la calidad? Este análisis permitió entender que el concepto de calidad es más que cumplir indicadores, requerimientos o especificaciones, puesto que eso no asegura la calidad de los profesionales, ni de la generación de conocimiento, y que solo se alcanza la calidad cuando se logra satisfacer la demanda, las necesidades y expectativas de la sociedad nicaragüense, y es solo la sociedad, la que establece los parámetros que debe cumplir la Universidad. Por otra parte, la característica de

la razón de ser de la institución y la dinámica en la que se desarrolla son referentes para visualizar la calidad no como un estatus, un requerimiento a cumplir, sino como un proceso de mejora continua.

Lo cual es fundamentado por Vizcano & Martínez (2014), que plantea que “es muy importante reconocer la calidad como una herramienta de promoción al interior de las universidades con miras lograr un mejoramiento, tanto organizacional, intelectual, administrativo y educacional” (p.169). es por ello, que la conceptualización de la calidad para la UNAN-Managua, parte del interior de la Institución, desde su filosofía, su cultura, su dinámica misma. De aquí que para la Universidad concibe la calidad como:

Como la excelencia y es inherente a su quehacer, es multidimensional, transformadora y dinámica en cada uno de los procesos universitarios que desarrolla para la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo del país, centrada en las personas y sus necesidades como agentes de cambio para la mejora continua y sistemática, asegurando la pertinencia, la excelencia y eficiencia de esta casa de estudio. (UNAN-Managua, 2019b).

Por otra parte, la calidad debe gestionarse, debe contribuir al desarrollo institucional, razón por la cual la UNAN-managua asume la Gestión de Calidad como:

El conjunto de políticas, estrategias, acciones y procedimientos dirigidos al mantenimiento y sostenibilidad de la mejora continua en cada uno de los niveles de dirección, instancias académicas y administrativas, funciones y procesos estratégicos, claves y de apoyo que se desarrollan en la Universidad, dirigidos a la satisfacción de las demandas de la sociedad nicaragüense. (UNAN-managua, 2019b)

Vinculación de las definiciones de calidad del CNEA con la UNAN-Managua

La definición de los retos de calidad, la conceptualización de la calidad y la definición de la gestión de la calidad le permite a la Institución establecer la política de calidad, que dicta:

La UNAN-Managua tiene como política de calidad el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos universitarios con eficacia, eficiencia y efectividad, mediante un sistema integrado de gestión de calidad que contribuya al establecimiento de una cultura de la calidad centrada en las

personas, para lograr la formación integral de profesionales. Por tanto, se da cumplimiento de los fines esenciales de la educación superior fundamentado en la formación, la investigación y la extensión social, para tales fines el perfeccionamiento del talento humano, la gestión universitaria, el bienestar estudiantil, la interculturalidad y la pertinencia son fundamentales. (UNAN-Managua, 2019b)

En este sentido, y con el propósito de operativizar la política de calidad, la Institución trazas las estrategias a seguir para la implementación de la política de calidad Institucional y sienta las bases para el establecimiento del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. En este sentido, las estrategias de la calidad de la UNAN-Managua, son las siguientes:

- Promoción de una cultura de la calidad centrada en las personas y sus necesidades en correspondencia con las demandas de la función que desempeñan como condición para alcanzar la Misión institucional.
- Implementación de un enfoque de gestión por procesos interrelacionados como un sistema, que contribuya a la eficacia y eficiencia de la Institución en el logro de sus resultados.
- Fortalecimiento de los procesos de evaluación institucional y de programas académicos.
- Fortalecimiento del proceso gestión del talento humano en función de incrementar el desempeño global de la Institución.
- Fortalecimiento de los procesos relacionados con la planificación estratégica y operativa y evaluación de riesgo, en función de asegurar el desarrollo óptimo de los procesos.
- Establecimiento de un sistema para impulsar de evaluación, autoevaluación y acreditación institucional, de programas, carreras y ensayos de laboratorios.
- Promoción de un ambiente organizacional participativo, proactivo y comprometido con la mejora continua y la gestión de la Calidad.
- Fortalecimiento de alianzas e intercambio con otras instituciones de Educación Superior, instituciones gubernamentales, organizaciones y actores locales, nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo de la Calidad y ofrezcan beneficio mutuo.

- Perfeccionamiento curricular que permita la mejora continua en los procesos de formación a nivel de grado y posgrado.
- Perfeccionamiento del talento humano como condición intrínseca para el mejoramiento continuo que asegure el desempeño global de la institución.
- Establecimiento de estrategias o mecanismos de comunicación y divulgación del sistema integrado de gestión de la calidad.
- Cumplimiento estricto del Marco legal y normativo, que regula a las Instituciones de Educación Superior y a la gestión de la calidad.
- Fortalecimiento de los mecanismos de control de las interrelaciones e interdependencias de los procesos que se desarrollan en la Universidad en función de asegurar el mejoramiento continuo en el desempeño global de la Institución.

Implementación de la Política y estrategia de la calidad

De acuerdo con lo establecido en la Política y estrategia de la calidad, la Institución, operativiza la política de calidad a partir de las estrategias de la calidad, una estrategia plantea la reorganización del modelo de gestión institucional, planteando una gestión por procesos, es decir la institución debe migrar de una gestión por funciones, que se caracteriza por ser fraccionada y vertical, aun un modelo de gestión con enfoque a procesos, estableciendo una cadena de valor, dirigiendo el trabajo de forma coordina, propiciando el trabajo en equipo, y todos los esfuerzos dirigidos a un resultado final. A partir de este modelo de gestión de establecer el Sistema de Gestión de la Calidad.

La Institución se transforma día con día, en la búsqueda de la mejora continua, es por ello, que ha migrado a una gestión basada en procesos, con la cual perseguimos la integración y el entramado de forma que todos los protagonistas de la institución trabajen de forma coordinada y por un mismo objetivo, promoviendo el trabajo en equipo y el liderazgo, para alcanzar la eficiencia y eficacia mediante el fortalecimiento del ciclo P.H.V.A. El cual se expresa en la planificación estratégica, implementación y evaluación de esta, lo que nos permite identificar hallazgos y oportunidades, para efectuar los ajustes necesarios, esto nos conduce a la mejora de nuestro

desempeño institucional. Son principios del Sistema de Gestión de la Calidad, la participación del personal es por esta razón que se concibe centrado en los protagonistas, liderazgo, enfoque sistémico y la mejora continua. Lo que lo caracterizan como un sistema dinámico, innovador, proactivo, flexible e integrador.

El liderazgo se impulsa desde las máximas autoridades e irradia a todo el personal, de modo que cada uno de los miembros de la familia UNAN-Managua, asume el rol de liderazgo en el desarrollo de sus funciones, actividades y tareas, como agentes facilitadores. Es por ello, que el desarrollo del talento humano es una prioridad institucional, dirigiendo los esfuerzos al fortalecimiento de las capacidades, el trabajo colaborativo, la responsabilidad institucional y la participación de los protagonistas en la toma de decisiones. Consientes que la comunicación es determinante para la efectividad del Sistema de Gestión, se impulsa y propicia la comunicación asertiva, la cultura de la sistematización y el aprendizaje colectivo.

Los pilares que sustenta y soportan el Sistema de Calidad Institucional, comprenden los Estatutos Institucionales, las políticas Institucionales, nuestro Proyecto Institucional, así como nuestro Plan de Desarrollo Institucional 2020-2029 y el Plan Estratégico Institucional 2020-2024. Siendo el ámbito de gestión estratégica de Sistema de Gestión de la Calidad, el Aseguramiento Interno de la Calidad, el apego a la Planificación estratégica institucional, la evaluación permanente y el análisis institucional enfoca a identificar las oportunidades y el establecimiento de medidas que permita el fortalecimiento de nuestro desempeño global.

Aseguramiento interno de la calidad

El Aseguramiento Interno de la Calidad se ejecuta de manera armónica con los principios, orientaciones y disposiciones del Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense, establecido por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CNEA, normativas internacionales que rigen el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior y laboratorios de ensayo, así como otras disposiciones establecidas por las agencias de acreditación de carreras y de programas de posgrado.

El aseguramiento interno de la calidad se efectúa a través de los mecanismos de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión, expresados a través de: la revisión y evaluación permanente de los

procesos que se ejecutan en la Universidad, lo que permite efectuar ajustes y mejora de estos, el ciclo de mejora continua o calidad total (PHVA). En este ciclo son fuentes de información el comportamiento de los indicadores de los procesos, que también corresponden a los del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2029, Plan Estratégico Institucional 2020-2024, Plan operativo anual institucional, Planes operativos de las instancias y planes de trabajo individual, retroalimentación con nuestros grupos de interés y oportunidades de mejora identificadas.

Mejoras continuas

La UNAN-Managua asume el concepto de mejora continua como “un proceso implícito e inherente a todos los procesos universitarios, que se expresa en la identificación y ejecución constante de acciones que mejoren nuestros procesos, conduciéndonos al crecimiento y desarrollo integral de la Institucional (UNAN-Managua, 2020).

En este esfuerzo la UNAN-Managua ha definido los principios institucionales de control, asociados al autocontrol, concebido como la capacidad de todos los funcionarios de la UNAN-Managua, independientemente de su condición laboral, para evaluar y controlar su quehacer, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en el ejercicio de sus funciones; autoregulación, vista como la capacidad de la UNAN-Managua para institucionalizar métodos, normas y procedimientos que permitan desarrollar e implementar los Sistemas de Control Interno, que contribuyan al mejoramiento institucional; autogestión, asociada a la capacidad que tiene la universidad para evaluar e interpretar de forma eficiente y eficaz su funcionamiento, lo cual involucra el control, seguimiento y evaluación de sus procesos universitarios.

La implementación de una gestión del quehacer institucional por proceso demanda contar con procesos definidos y documentados, que deben estar inmersos en un ciclo de mejoramiento continuo, el cual se fundamenta en el Modelo de Gestión de Calidad Total de Deming o el ciclo PHVA, cuyo principal objetivo es la autoevaluación o autorregulación, que permita destacar las fortalezas del proceso que deben ser sostenidas en el tiempo y las áreas o aspectos que deben ser mejorados.

El mejoramiento continuo de los procesos está vinculado directamente a los procedimientos establecidos para la mejora continua y el control y seguimiento, por el Sistema de Gestión de la

Calidad Institucional. También es complementado por las acciones de control interno, el plan de mitigación de riesgo de los procesos, los resultados del monitoreo, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa.

Conclusiones

El aseguramiento interno de la calidad, lo hemos asumido con la definición e implementación de estrategias que favorecen el mejoramiento continuo de forma sistemática.

Los esfuerzos que hemos realizado por mejorar continuamente y las adversidades que hemos enfrentado, han fortalecido nuestro compromiso e identidad con nuestra Institución, esto nos posiciona ante nuevas oportunidades para generar procesos transformadores que nos permitan consolidar una cultura de la calidad centrada en las personas y sus necesidades, a través del mejoramiento continuo de nuestro desempeño Institucional, con pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia.

Visionamos a la Universidad como la mejor casa de estudio, el referente nacional e internacional en la formación de profesionales y líder en la producción de ciencia, tecnología y modelos de aprendizajes. Sin embargo, para concretizarlo, debemos orientarnos a la consolidación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, que nos permita controlar, autocontrolar, asegurar y gestionar los procesos universitarios.

Bibliografía

- Aldowaisan, T. a., & Youssef, A. S. (2006). An ISO 9001:2000-based framework for realizing quality in small businesses. *Omega*, 34(3), 231–235. <http://doi.org/10.1016/j.omega.2004.10.007>.
- Asamblea Nacional (2011). Ley N° 704 Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Managua, Nicaragua. Gaceta Diario Oficial N° 172.
- BID. (2002/2005). Memoria Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria. BID 1072/SF-NI. Managua.

- Cantú D. Humberto José (2011). Desarrollo de una Cultura de calidad. Instituto Tecnológico de Monerey. Mexico. 4ta edición, Editorial McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0572-9
- CINDA (2016). Calidad de la formación universitaria. Información para la toma de decisiones. Centro Interuniversitario de Desarrollo. Santiago, Chile.
- Conferencia Mundial sobre la educación Superior, 9 de octubre de 1998. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.
- Hurtado G. Iris (2010). Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los Laboratorios del CIRA/UNAN. Revista Universidad y Ciencias. No. 8, Año 5. Enero-junio 2010. UNAN-Managua
- UNAN-Managua (2014). Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Módulo I. Diplomado en Calidad Universitaria con énfasis en Autoevaluación Institucional. Edición propia. Managua, Nicaragua.
- UNAN-Managua (2019b). Política y Estrategia de Calidad UNAN-Managua. Edición propia. Managua, Nicaragua.
- UNAN-Managua (2020). Manual de procesos Universitarios.
- UNAN-Managua. (2018). Estatutos de la UNAN-Managua con su Reforma. Managua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua (2019 a). Informe de Gestión 2018
- Vizcaíno, J. & Martínez, A. (2014). Experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las instituciones de educación superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica. Ciencia Administrativa, vol. 2, p.169.



***Sección 2. Gestión estratégica institucional en
la UNAN-Managua***

Planificación estratégica y sistemas de información en la UNAN-Managua: Sinergia de comunicación

María Catalina Tapia López - <https://orcid.org/0000-0003-1792-6240>
Sonia María Orozco Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-7625-6382>

Introducción

En un mundo altamente dinámico y complejo, la planificación estratégica se constituye como una valiosa herramienta de gestión que ayuda a las instituciones a adecuarse a los cambios del contexto. De igual manera, define el camino que deben recorrer para alcanzar sus metas, mediante la toma de decisiones y uso eficiente de los recursos con que cuentan.

Como Institución de Educación Superior (IES), la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), ha venido ejecutando una serie de procesos encaminados a incrementar y fortalecer su calidad institucional, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país. Entre estos procesos se incluye la Planificación Estratégica, una herramienta esencial que orienta su quehacer y define el curso de las acciones a seguir para el cumplimiento de la Misión y el logro de su Visión.

En aras de la mejora continua de los procesos institucionales, en el 2010 se diseñó el primer Plan Estratégico Institucional 2011-2015 (PEI 2011-2015) de esta casa de estudio. El proceso de autoevaluación institucional iniciado durante el período 2013-2014, dio como resultado un Plan de Mejora Institucional, buscando que dialogue con el PEI.

La creación de un Plan de Mejora Institucional implicó un adelanto en la evaluación del PEI 2011-2015, dando como resultado la elaboración de uno nuevo para el quinquenio 2015-2019. El esfuerzo de trabajo que facilitó, desde el punto de vista técnico y metodológico estos procesos, estuvo a cargo de la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, adscrita a la Vicerrectoría General.

El presente trabajo expone la incidencia de la automatización en los procesos de planificación estratégica de la UNAN-Managua, el cambio paulatino en la cultura y comunicación organizacional para la toma

de decisión adecuada a las necesidades del quehacer institucional. En este sentido, se hará una sucinta descripción de la experiencia relacionada con la concepción de la planificación institucional en las IES, el lugar de los sistemas de información para los procesos administrativos, así como del lugar del monitoreo, seguimiento y evaluación en los procesos comunicacionales.

Planificación Estratégica en las IES

La planificación es una de las fases principales de los procesos administrativos, siendo esta última, fundamental para la comprensión del lugar que ocupa en la planificación de una institución. En ese sentido, Jiménez (2013) define la administración como una: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales”. (pág. 4)

En la administración se establecen los principios y técnicas necesarias para el cumplimiento de los alcances o metas previstas por una institución, siendo imprescindible para lograrlos, una buena coordinación de trabajo en equipo. Sobre este tema, la administración se ha venido definiendo en base a cuatro funciones específicas: la planificación, organización, dirección y control (Stoner, 1997). Por lo tanto, el proceso administrativo tiene como objetivo planificar, determinar, clasificar y evaluar, tanto las actividades como la participación de las personas integrantes de una organización (Bolaños, Rivas y Ventura).

Toda planificación en el marco de cualquier organización institucional implica la definición de objetivos y el diseño de estrategias para la consecución de sus metas. De ahí que, Donelly et.al (citado en Ahumada, J. 2003), establezcan con claridad que la planeación es “la actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de los medios necesarios para alcanzarlas” (pág.7). Por todo lo dicho, las Instituciones de Educación Superior (IES) en la actualidad, incorporan la planificación estratégica, como una herramienta esencial para la consecución de sus metas a corto y mediano plazo.

Es oportuno recordar que, la incidencia de la globalización en las IES ha motivado a organizarse de forma más eficiente para la optimización

de sus recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, sabiendo adecuarse a un contexto cada vez más demandante y cambiante. Como se ha señalado, los procesos administrativos y académicos de las universidades han incorporado la planificación a su dinámica institucional, porque “tiene que ver, en principio, con la toma de decisiones necesarias para que, ante los acontecimientos venideros, se pueda actuar de manera anticipada”. (Gutiérrez, 2010, pág.20)

Desde un tiempo atrás a nivel mundial, en las esferas empresariales y gubernamentales, se ha utilizado la planificación estratégica como parte de su gestión institucional, al contrario de las universidades, cuya implementación ha sido reciente (Figueroa Mero, 2012). Almuiñas Rivero y Galarza López (2012) expresan que, uno de los enfoques que ha ganado mayor auge en la gestión de las universidades latinoamericanas, es la planificación estratégica.

Planificación Estratégica y Operativa en la UNAN-Managua

Los primeros pasos de planificación en la UNAN-Managua, comienzan a darse durante la década del 2000, evidenciado en el Informe de Gestión 2015-2016, donde se expone: “La planificación estratégica institucional de la UNAN-Managua surge como resultado del proceso de autoevaluación institucional realizado en el 2002” (2017, pág.21). No obstante, es hasta el 2010 que comienza la elaboración del primer plan estratégico como tal, iniciando al año siguiente su implementación (PEI 2011-2015). Este PEI estaba organizado a partir de cuatro áreas fundamentales: Docencia y Currículum, Administrativa, Investigación y Postgrado y Extensión y Proyección Social.

Un año antes de la finalización de PEI 2011-2015, se inicia su evaluación, cuya finalidad era la superación de las debilidades detectadas a partir de su implementación. Esta iniciativa, permitió la elaboración y articulación de un nuevo PEI con un plan de mejora institucional. En este sentido, es oportuno remarcar que, los insumos del nuevo PEI 2015-2019, salieron de los procesos de autoevaluación institucional 2013-2014 y durante la evaluación del PEI 2011-2015, donde se identificaron las fortalezas y oportunidades de mejora.

El PEI 2015-2019 contiene el horizonte que ha guiado las actividades de la UNAN-Managua durante el último quinquenio de las funciones sustantivas: Gestión Universitaria, Docencia, Investigación,

Proyección y Extensión e Internacionalización. Como puede observarse, al nuevo PEI se incorporó la función Internacionalización. La experiencia en la ejecución de este PEI permitió la implementación de nuevas estrategias, alcanzando resultados positivos para cada una de ellas.

En la línea del razonamiento anterior, el PEI 2015-2019 se ejecutó mediante los planes operativos anuales, elaborados de manera participativa, donde representantes de la comunidad universitaria aportaron sus valiosas experiencias. Los planes se constituyeron en la base fundamental de las diferentes instancias académicas y administrativas, alineados todos ellos, con los objetivos, estrategias y metas institucionales.

Sistemas de información en la UNAN-Managua

Como bien sabemos, nos encontramos inmersos en la sociedad del conocimiento, donde cada día el flujo de información que se genera es mayor, tanto a lo interno como externo de las organizaciones. Es por ello por lo que, se hace necesario disponer de información lo más completa y confiable posible, en el momento oportuno. De manera tal que, asegure una gestión eficaz de los recursos, mejore la calidad de los servicios prestados y lo más esencial, adecuados al entorno.

A medida que crece el volumen de información, aumenta la necesidad de disponer de una herramienta que permita la administración eficiente de este flujo comunicacional. El reto ha sido y sigue siendo, el diseño de un soporte dinámico y eficaz que gestione la producción de información, en el marco del funcionamiento normal de las distintas áreas o departamentos que conforman una institución, en este caso de educación superior como la UNAN-Managua.

En la actualidad, los sistemas de información forman parte imprescindible de la mayoría de las organizaciones. Son sistemas que pueden definirse como, el conjunto de elementos orientados al tratamiento y organización de la información, permitiendo con ello, darle respuesta a una necesidad u objetivo. Para Izamora (2017) los sistemas de información representan un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para la obtención, procesamiento y salida de la información. En otras palabras, están orientados a la administración de datos para su procesamiento y uso posterior, de acuerdo con los planes, metas u objetivos a alcanzar.

Desde una perspectiva histórica reciente, en el 2013, la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional (DPEI) de la UNAN-Managua, promovió a nivel institucional, el diseño e implementación de un sistema de información, adecuado a las necesidades o requerimientos de las diferentes instancias de la Universidad, denominado Sistema Integral de Gestión de la Información (SIGI). Este sistema de información ha permitido la automatización de los procesos académicos y de gestión, basado en las necesidades particulares de las áreas, departamentos académicos, administrativos o de Facultad de la Universidad.

Antes de la implantación del SIGI, la UNAN-Managua contaba únicamente con sistemas automatizados para los procesos financieros y contables, sin vinculación alguna entre sí. Este sistema, no permitía el flujo de la información entre ellos, generando duplicidad de información y reportes parcializados que limitaban los procesos institucionales y la toma de decisiones.

La situación poco práctica de los sistemas automatizados financieros y contables, en términos de gestión de la información, quedó en evidencia durante los procesos de auditoría realizada en los inicios de la implementación del primer PEI (2011-2015). La evaluación de estos sistemas de información planteó la necesidad de integración de los subsistemas de información, de manera tal que, permitiera el flujo adecuado de los procesos de gestión universitaria de manera ordenada, coordinada e interconectada.

La iniciativa para el diseño e implementación del SIGI en 2013, buscaba darle respuesta a la estrategia 2.6 del objetivo estratégico 2 del PEI 2011-2015. En la parte concerniente al área administrativa, se propone la siguiente:

Desarrollar un programa permanente de perfeccionamiento del sistema automatizado de gestión, que permita dinamizar de forma eficiente los flujos de información y los procesos académicos y administrativos, en función de las necesidades de docentes, estudiantes, investigadores y administradores y que sustente la toma de decisiones. (PEI 2011-215, pág.37)

El diseño del SIGI contempló la creación de un subsistema para la automatización de los procesos vinculados con la Planificación Estratégica Institucional (PEI). En un primer momento (2013-314) se automatizó el proceso de elaboración del Plan Operativo Anual Institucional (POAI). No obstante, al quedar pendiente la automatización de los Planes Operativos Anuales (POA) de las

diferentes instancias académicas y administrativas, la planificación no fue muy efectiva, al no existir una vinculación integral de los procesos universitarios, de sus actores, en los distintos niveles.

Para el 2015, se reestructuró el SIGI incorporando la automatización de los procesos para la elaboración de los POA, por instancias académicas y administrativas. Esta medida, solventa los vacíos y/o carencias del primer diseño, permitiendo que un mayor número de miembros de la comunidad universitaria de la UNAN-Managua, utilicen y se familiaricen con el sistema, haciendo que la información compartida, sirva para el quehacer institucional, la planificación y, por tanto, en el cumplimiento de la misión y visión de la Universidad.

Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

Como parte del ciclo de planificación, en el 2016 se implementa el módulo automatizado de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. El objetivo de este nuevo paso de planificación institucional se inscribe en la necesidad de darle seguimiento a los POA de las diferentes instancias académicas y administrativas de la UNAN-Managua. Este módulo de Monitoreo genera información pertinente, confiable y transparente, para la elaboración de informes que apoyen la toma de decisiones y la rendición social de cuentas.

Como parte de la dinámica de modelación e institucionalización del sistema de información, se realizaron talleres de capacitación con representantes de las diferentes instancias académicas y administrativas. La finalidad de la capacitación, en primera instancia era facilitar la comprensión y/o apropiación del sistema de ingreso de la información y en segunda, contribuir a la cultura de planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación institucional. De igual manera, estos talleres sensibilizaron a los participantes, de la utilidad y fiabilidad de los informes, los cuales dependen de la calidad y veracidad de los datos registrados por los usuarios claves.

La implementación del sistema de planificación estratégica en la UNAN-Managua, ha permitido el fortalecimiento de manera significativa, de los procesos de planificación institucional, logrando con ello, una mayor organización, sistematización y ordenamiento de la información. La puesta en marcha de este proceso ha mejorado la eficiencia en el trabajo e incentivado la participación, de manera creciente, de los miembros de la comunidad universitaria.

El éxito en la implementación del sistema de planificación y el módulo de Monitoreo y seguimiento, ha dependido fundamentalmente

del compromiso asumido y decidido de las máximas autoridades de la UNAN-Managua. El rectorado y su Consejo Universitario han sido piezas esenciales para la integración de cada instancia de la Universidad a este proceso institucional; en el fortalecimiento del sistema de información y de los resultados obtenidos, contribuyendo a evidenciar el cumplimiento del POA, y, por ende, la consecución de los objetivos estratégicos institucionales en cada una de las funciones sustantivas: gestión universitaria, docencia, investigación, proyección y extensión e internacionalización.

Sinergia Comunicacional e Información

La implementación del módulo de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación ha permitido la recopilación en una base de datos institucional, de valiosa información por medio de los informes periódicos elaborados por las diferentes instancias académicas y administrativas de la Universidad. Esta base de datos alberga los principales logros y las metas alcanzadas en los últimos años, por medio de la ejecución de los planes operativos anuales. De igual manera, ejemplifica los pasos dados por la universidad, en términos institucionales y de mejora de la calidad.

A la par de los esfuerzos realizados en términos de planificación, monitoreo y evaluación, es imperativo continuar fortaleciendo las capacidades de sinergia en los procesos de comunicación y acceso a la información entre las direcciones del nivel central, Facultades, Institutos, Laboratorios y Centros de Investigación. El propósito es conocer, validar y enriquecer la calidad y utilidad de la información que ingresa al sistema, desde las distintas instancias académicas y administrativas de la Universidad, facilitando con ello el trabajo institucional y la toma de decisiones.

El trabajo en conjunto por medio de una lógica de sinergia comunicacional, entre las distintas instancias de la Universidad, ha contribuido a reducir la problemática de la duplicidad de los informes entre las distintas instancias o área, sean estas académicas o administrativas. De igual manera, ha generado un ambiente de confianza para el acceso compartido de la información y apropiación de los resultados alcanzados por cada instancia, pensando que forman parte de un todo institucional que busca la proyección en su conjunto y el cumplimiento de la misión.

Por último, se han logrado avances significativos en términos de planificación estratégica y se continúa trabajando en los procesos

de mejora institucional, mediante la realización de sesiones de trabajo con los directores. Como se ha indicado arriba, la idea es establecer mecanismos que permitan la implementación de sinergias en la comunicación, facilitando el acceso a la información entre las Direcciones de Gestión Académica y las restantes instancias académicas y administrativas de la universidad.

Conclusiones

La promoción y apropiación de una cultura de planificación y la implementación de sistemas de información han permitido que la producción de reportes u otros datos generados en el día a día de trabajo, fluya de forma más eficiente. Esta nueva dinámica de trabajo ha incentivado la participación, cada vez más creciente, de los miembros que conforman la comunidad universitaria de la UNAN-Managua, tanto en los procesos de planificación como en la ejecución de estos.

El cultivo de una cultura de planificación, entre los actores dirigentes y miembros que conforman la comunidad Universitaria, en sus diferentes niveles, apuntan a la apropiación de las acciones estratégicas orientadas a la consecución de las metas institucionales. De igual manera, esta actitud tiene una incidencia positiva en los procesos de comunicación interna, pensando en los planes de monitoreo, seguimiento y evaluación, cuyo propósito es la mejora institucional.

La implementación de nuevas formas de trabajo no está exenta de dificultades, tal como ocurría con anterioridad a la puesta en marcha de la automatización de los procesos institucionales. Una de estas dificultades suscitadas, estaba relacionadas con la fluidez de la información. No era lo esperado en términos de cobertura, dado que, al tener una panorámica parcial del quehacer de la Universidad, limitaba la comunicación institucional y afectaba el proceso de toma de decisiones.

Otras de las dificultades, era la recepción aislada de solicitudes de las diferentes instancias, repitiendo de manera continua la entrega de la misma información y para complicar aún más el proceso, en formatos diferentes. Esta situación, causaba pérdida de tiempo y duplicidad de información, muchas veces inconsistente, lo que hacía que el incipiente sistema de información no lograra aún los objetivos propuestos.

La implementación de la automatización del sistema de información de la UNAN-Managua, se sustenta en un sitio central, donde las unidades académicas y administrativas reportan los resultados de la ejecución de sus actividades, asegurando una mayor consistencia de la información. El contar con una base de datos centralizada donde se acopian los resultados de la ejecución de los planes operativos y la consecución de las metas institucionales, sirve de bases para el proceso de toma de decisiones. De igual manera, brinda la oportunidad a los directores de nivel central, hacer consultas del quehacer institucional, además permite la generación de información que dé respuesta a indicadores institucionales.

Referencias

- Ahumada, J. (2003). Fundamentos de la Teoría de la Planificación. https://issuu.com/asap1/docs/fundamentosde_teoria_de_la_planificacion_ahumada/18
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de Planificación Estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. *Revista Gestão Universitária América*, N°, 72-97.
- Figuroa Mero, M. (2012). Implementación de un modelo de seguimiento y evaluación para la gestión de un plan estratégico 2007-2015 de la Universidad de Guayaquil (Ecuador). <http://dspace.unia.es/handle/10334/2254>
- Gutiérrez, P. (2010). La planificación participativa desde una perspectiva de redes sociales. Madrid: editorial.
- Izamarar, inicial del nombre. (2017). Definición de Sistema de Información. <https://izamarar.com/definicion-de-sistema-de-informacion/>
- Jiménez Castro, W. (2013). Introducción a la Administración. <https://fundamentosdeadmon.wordpress.com/2013/11/07/introduccion-a-la-administracion/>
- Stoner, inicial del nombre. (1997). Administración. México: Pretince Hall.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, M. (2017). Informe de Gestión 2015-2016. Managua: Editorial Universitaria.

Gestión estratégica institucional de la UNAN-Managua desde el principio de mejora continua

Isaías Hernández Sánchez - <https://orcid.org/0000-0003-2494-6581>

Saira Figueroa Aguirre - <https://orcid.org/0000-0001-8363-9763>

Introducción

El presente escrito documenta el proceso de análisis y reflexión que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) emprendió para identificar su nivel de desempeño, basado en un enfoque de mejora continua, ya que las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan en un escenario de constante evolución a la luz de los avances científicos y tecnológicos, lo mismo que, los contextos sociales actuales y la reciente crisis sanitaria mundial; por lo que es preciso centrar los esfuerzos en asegurar una gestión universitaria de calidad, flexible, innovadora, que promuevan en el ejercicio de sus funciones nuevas formas de ver y hacer, para poder transitar a un nuevo paradigma educativo en el que se desprendan de las estructuras tradicionales para adoptar modelos con una visión prospectiva, que favorezcan el emprendimiento, la creatividad, la equidad, los valores, el trabajo colaborativo, la empatía, el amor, la paz y la justicia social; y con ello hacer frente a la incertidumbre del mundo moderno y globalizado en el que se desea incursionar.

Desde esta perspectiva, a nivel institucional se emprendió un proceso de análisis interno, con el propósito de evaluar el desempeño alcanzado por la Universidad e identificar el nivel de calidad con que desarrolla su quehacer universitario. Acción que se realizó considerando la importancia de conocer el sentir y la percepción de los diferentes sectores de la Institución; por lo que se desarrolló un trabajo colectivo e inclusivo, desde la opinión y perspectiva de la comunidad universitaria, quienes tuvieron la oportunidad de participar en este proceso para, a partir de los avances encontrados, brindar sus valoraciones y una retroalimentación acerca del quehacer institucional de forma constructiva y propositiva.

Por lo que, en este ensayo se presenta un panorama de las principales acciones que la UNAN-Managua implementó, en el periodo 2015-2019, en sus diferentes ámbitos de gestión estratégica para fortalecer su desempeño en función de la mejora continua. El análisis también permitió identificar oportunidades de mejora para aquellos procesos y actividades que todavía se encuentran en vías de desarrollo y a partir de ahí definir una hoja de ruta que conlleve a la consolidación de un sistema de gestión estratégica robusto e inclusivo, que promueva el trabajo inclusivo y colaborativo en correspondencia con los lineamientos institucionales.

Una mirada al contexto institucional

En 1982, la UNAN-Managua se constituye como una institución independiente, por decreto del Gobierno Nacional, por lo que fundamenta su naturaleza en sus Estatutos, en los que define a la Universidad como:

La UNAN-Managua es una institución de Educación Técnica, Superior y de Posgrado, con carácter estatal y de servicio público que goza de autonomía académica, financiera, orgánica y administrativa; con capacidad jurídica plena para adquirir, poseer y administrar bienes y derechos de toda clase, contraer obligaciones, así como establecer sus propios estatutos, políticas, reglamentos y normativas, que se rige por la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y las demás leyes complementarias vigentes del país, así como los presentes Estatutos y reglamentos internos (p. 14-15).

Los Estatutos de la UNAN-Managua, se constituyen en el instrumento jurídico que guía la organización y procedimientos para su gestión integral, en consecuencia, está facultada para implementar un modelo de gestión pertinente con su propia naturaleza, con las necesidades de la sociedad y alineada con las prioridades de gobierno; por ende, siendo una Universidad comprometida con el desarrollo del país mediante la formación profesional inclusiva y equitativa, ha definido sus propias normativas y lineamientos internos que le permiten definir su horizonte para consolidarse en una Institución de prestigio nacional e internacional, al servicio de las grandes mayorías y en un contexto genuino de solidaridad, igualdad, equidad, paz y justicia social; por lo que, orienta su quehacer en cinco pilares esenciales, como son la Docencia, la Investigación, la Proyección y Extensión, lo mismo que, la Gestión Universitaria e Internacionalización.

En correspondencia a lo anterior, el modelo de gestión de la Universidad es ejercido por órganos colegiados y unipersonales; conformado por los diferentes estamentos de la Institución, quienes son representados por las máximas Autoridades Académicas, el Sindicato de Trabajadores Docentes, Sindicato de Trabajadores Administrativos y los Estudiantes organizados; quienes tienen claramente definidas sus atribuciones en los Estatutos de la UNAN-Managua. Esta forma de dirección representa un valor agregado para el contexto institucional, ya que, una buena gestión depende de la puesta en práctica del liderazgo compartido y comprometido de los diferentes actores de la organización.

En este sentido, para Fernández (2006), "...una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias" (p.22). Asimismo, desde la concepción de Betancourt (2007) la gestión estratégica puede ser vista como "...el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización" (p. 106).

De lo anterior, podemos deducir que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer todo directivo en una institución; lo que no se limita exclusivamente a los altos directivos, por el contrario, se dimensiona hacia todos los estadios de la organización y por ende a todos los equipos de trabajo, incluidos los que ocupan cargos medios y operativos, ya que es a través de ellos que se logran consensuar los lineamientos que favorecen la toma de decisiones asertivas y oportunas para cada uno de los procesos fundamentales de la institución. En este contexto, es oportuno retomar la definición de Fred David (2008), para quien la gestión estratégica es:

[El] Arte y [la] ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora (pág. 5).

A la luz de las concepciones anteriores, en la UNAN-Managua hemos adoptado un modelo de dirección fundamentado en una gestión estratégica acorde con su naturaleza, integradora e inclusiva, con

la finalidad que la comunidad universitaria este cohesionada con el compromiso social definido en su Proyecto Institucional, acoplados desde las diferentes áreas y perspectivas, a un único sistema de gestión que nos conduzca a alcanzar intereses comunes, desde los ámbitos individual, colectivo y en correspondencia con los lineamientos institucionales. Por lo que, para lograr este objetivo se han definido estrategias flexibles e innovadoras que permitan hacer posible la Misión y Visión, tales como:

- La reconfiguración de nuestro modelo de dirección, transitando de una gestión con enfoque funcional a un modelo de gestión por procesos, para asegurar el mejoramiento continuo y el desarrollo de estrategias transformadoras e interconectadas entre sí, que incida en el compromiso personal y colectivo, favorecedora del liderazgo y el trabajo colaborativo, lo mismo que la definición de intereses y objetivos comunes. (Ver figura 1)

Figura 1. Mapa de procesos de la UNAN-Managua



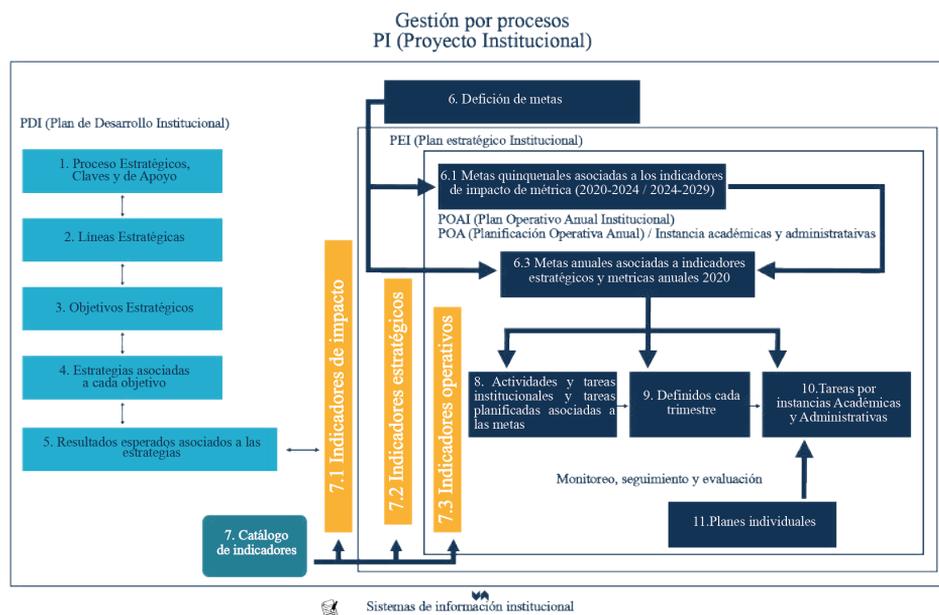
Nota: La figura representa la clasificación de los procesos universitarios asumidos por la UNAN-Managua.

En nuestra Universidad se ha definido un modelo de gestión por procesos, en base a tres niveles de incidencia: Procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo, en el entendido que los tres son fundamentales e interdependientes unos con otros y están estrechamente vinculados con la Misión, Visión y Objetivos Estratégico-institucionales. Los procesos estratégicos se gestionan desde la máxima autoridad, son considerados trascendentales ya que de ellos se desprende el resto de los procesos que se ejecutan; además definen las metas, políticas, estrategias y planes de la organización articulándose directamente con la Visión de la Universidad.

Por otra parte, los procesos clave son los que están vinculados directamente al quehacer institucional, de ellos depende el alcance de los objetivos planificados, y responden directamente a la Misión, por lo tanto, definen la cadena de valor a través de la formación, investigación, proyección y extensión, que en esencia es la razón de ser de la Universidad. En cambio, los procesos de apoyo están orientados a dar respuestas a las necesidades y requerimientos internos que la Institución demanda para lograr el exitoso desarrollo de su quehacer, es por ello que, para lograr mayores y mejores resultados los procesos en sus diferentes niveles están estrechamente asociados a la Planificación Estratégica Institucional.

- La consolidación de la Planificación Estratégica Institucional (PEI), esta se constituye en una herramienta indispensable para el desarrollo de los procesos, los que están interconectados e interdependientes entre sí, es la brújula que guía el horizonte del quehacer institucional de forma transversal, garantiza la definición de escenarios más favorables y alineados al cumplimiento de metas y objetivos; con una visión prospectiva para dar respuesta a las necesidades sociales actuales y futuras, a través del desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión universitaria. (Ver figura 2)

Figura 2. Ruta de la Planificación Estratégica en la UNAN-Managua

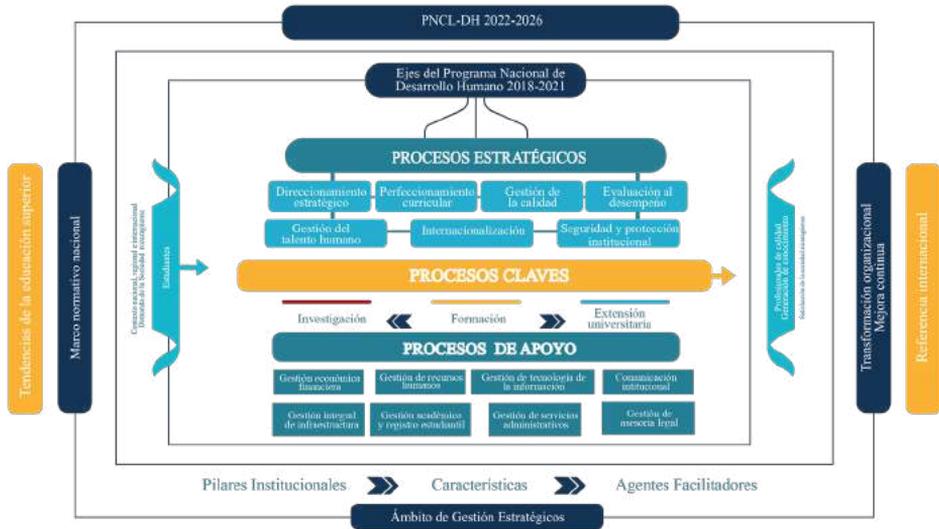


Nota: Esta figura describe la plataforma estratégica que integra la gestión por procesos y la planificación institucional.

- El aseguramiento interno de la calidad, en la UNAN-Managua se asume el compromiso con la calidad mediante la definición e implementación de estrategias que favorezcan el mejoramiento continuo de forma sistemática, con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en el quehacer educativo. Por tanto, hemos definido nuestro propio horizonte para abordar de forma asertiva el tema de la calidad, en el que asumimos la Gestión de la Calidad como: [...] ²conjunto de políticas, estrategias, acciones y procedimientos dirigidos al mantenimiento y sostenibilidad de la mejora continua en cada uno de los niveles de dirección, instancias académicas y administrativas, funciones y procesos estratégicos, claves y de apoyo que se desarrollan en la Universidad, dirigidos a la satisfacción de las demandas de la sociedad nicaragüense². UNAN-Managua 2019 (p.8).

Es así como, definimos el Modelo de gestión de la calidad cuyo fundamento radica en los lineamientos, previamente, establecidos en la Política, Estrategia e Indicadores de calidad, y en estrecha coherencia con la Planificación Estratégica Institucional; lo que contribuirá a mejorar significativamente el desempeño global de la Universidad. (Ver figura 3).

Figura 3. Sistema de Gestión de Calidad UNAN-Managua



Nota: La figura describe los elementos que contiene el sistema de gestión de la calidad de la UNAN-Managua.

- La cultura de evaluación sistemática, en nuestra Institución centramos nuestra atención en brindar un servicio de calidad, es por ello que, la gestión estratégica, la planificación, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la calidad se constituyen en procesos fundamentales e interdependientes para la Universidad, por lo que, estratégicamente se han vinculado a los procesos de evaluación que implementamos en la Institución de forma periódica. Lo anterior permite la identificación del nivel de cumplimiento de los procesos, lo mismo que identificar procesos con bajo alcance para, a su vez, definir acciones correctivas orientadas al alcance efectivo de metas y objetivos indispensables para contextualizar la Misión y Visión de esta casa de estudios superiores.

Por otra parte, en la UNAN-Managua también nos preocupamos por el desempeño de nuestros trabajadores, siendo ellos los actores principales en la consecución de los planes institucionales, por lo que, también hemos definido un modelo de evaluación del desempeño del personal, el que tiene un enfoque de mejora continua y evalúa a todo el personal en sus diferentes niveles.

En correspondencia con lo descrito anteriormente, describimos la estrategia implementada que nos permitió conocer el Desarrollo Institucional, la que se orientó en tres ámbitos de análisis: Finalidad de la Institución, Liderazgo y Dirección y, Desarrollo de personas; a partir de estas establecimos categorías de análisis para guiar y facilitar el trabajo de los participantes.

Basados en el contexto anterior, presentamos los principales resultados obtenidos, a partir del desarrollo de un estudio cualitativo-descriptivo, del desempeño global de la Universidad, en el que se considera los diferentes ámbitos de gestión estratégica que en la Institución hemos venido implementando en los últimos cinco años. Nuestro análisis se centró en la construcción colaborativa que, mediante la reflexión y análisis, permitió indagar sobre el nivel de desempeño obtenido en la UNAN-Managua, las oportunidades de mejora para algunos procesos que no alcanzaron un óptimo desarrollo y la definición de acciones que aseguren el desarrollo integral de la Institución.

Gestión estratégica institucional

El termino gestión ha venido evolucionando a través del tiempo, por considerarse una forma de dirección más eficiente, todo ello en correspondencia con el rol de las instituciones, las necesidades de la sociedad y los contextos globales, siendo así que, Chiavenato relaciona la gestión como "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Sin embargo, si analizamos este concepto, nos limita al cumplimiento de objetivos bajo una estructura ya definida y la misma debe de ser ejecutada por el personal. Por otro lado, al hablar de gestión estratégica según (Fernández, 2006, p.22) refiere que "una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias".

Por otro lado, desde la visión de Betancourt (2007), la gestión estratégica puede ser vista como "el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización". (p. 106)

De lo anterior, es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer todo directivo en una institución. Esta función no se limita a los altos directivos ni a las áreas de planificación, por el contrario, se dimensiona hacia todos los equipos de trabajo y a aquellos que ocupan cargos medios, ya que es a través de ellos que se logran consensuar los lineamientos que favorecen la toma de decisiones asertivas y oportunas para cada uno de los procesos fundamentales de la institución.

En este sentido, es conveniente retomar la definición de Fred David (2008), para quien la gestión estratégica es: [El] Arte y [la] ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora (p. 5).

En función de lo anterior, la UNAN-Managua ha adoptado en su modelo de dirección una gestión estratégica acorde con su naturaleza, ya que la Universidad va más allá de cumplir objetivos por cumplir, apunta a una gestión más integral e inclusiva con la finalidad que todos sus actores se acoplen, desde sus diferentes áreas y perspectivas, a un único sistema de gestión estratégica que los conduzca a alcanzar intereses comunes, desde el ámbito personal y en correspondencia con los lineamientos institucionales. Por lo cual, la Universidad para poder contextualizar su Misión y Visión ha adoptado herramientas y estrategias flexibles que le permitan hacer posible su acometido.

La UNAN-Managua, se ha comprometido con cultivar una gestión de calidad y en pro de la mejora continua, por ello, ha iniciado un proceso de reconfiguración en su modelo de dirección, lo que le dará las pautas necesarias para lograr su acople estructural con los nuevos contextos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales; el mismo está encaminado a seguir contribuyendo con el desarrollo del país a través de la formación y entrega de profesionales y técnicos integrales, con valores éticos y morales, humanistas y con una visión de futuro; desde este mismo enfoque, se percibe la importancia de mejorar el desempeño de la Universidad, lo cual pasa indisolublemente por el desempeño de su personal y por ende de la gestión institucional.

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de la Institución de transitar de una gestión con enfoque funcional a una gestión con enfoque a procesos, que asegure el mejoramiento continuo y el desarrollo de procesos transformadores e interconectados entre sí, desde una visión personal y colectiva, favorecedora del liderazgo y el trabajo colaborativo y, la definición de intereses y objetivos comunes.

Análisis del desempeño institucional

Tomando en consideración los diferentes ámbitos de gestión estratégica a partir de los retos a los que se enfrentan las instituciones de educación superior, el análisis se centró en la construcción colaborativa para el desarrollo del aprendizaje situado, mediante un análisis crítico y reflexivo para conocer el nivel de cumplimiento en el desempeño de la Universidad, las oportunidades de mejora y la definición de acciones que garanticen el desarrollo integral de la Institución para el aseguramiento de la calidad, la gestión de riesgos y la mejora continua.

Asimismo, se puso en contexto una descripción general del direccionamiento estratégico que la Institución ha venido implementando (estructura organizacional, planificación estratégica, planificación operativa, gestión de la calidad, entre otros) y sus principales avances y, a partir de ahí, definir una hoja de ruta que conlleve a la consolidación de un sistema de gestión estratégica que considere la implicación personal y el entusiasmo colectivo, frente a un escenario de profundas transformaciones.

El análisis se llevó mediante el desarrollo de talleres en el que participo personal directivo de las diferentes áreas académicas y administrativas de la Institución, a quienes se les documentó sobre los retos globales a los que se enfrentan las IES. Asimismo, se les dio a conocer las estrategias de trabajo de la Universidad y los resultados alcanzados de forma integral; a partir de los insumos brindados los participantes podrían emitir criterios, a partir del análisis crítico y reflexivo, para identificar los aciertos y desaciertos, lo mismo que proponer desde sus propias perspectivas futuras acciones orientadas al mejoramiento de los procesos en todos sus ámbitos.

Para tal efecto, se organizó a los participantes en equipos de trabajo con la finalidad de obtener mejores resultados, a los que se le proporcionó una matriz de trabajo para facilitar el análisis, el cual comprendió varias variables de análisis en correspondencia con los

ámbitos de gestión de la Institución. Asimismo, los participantes lograron identificar los principales logros obtenidos y definir acciones de mejora para optimizar el nivel de cumplimiento y satisfacción de la gestión directiva de la Universidad. El análisis del marco de desempeño institucional se realizó a través de 11 talleres, con 335 participantes pertenecientes a directivos de órganos colegiados y unipersonales.

Resultados

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos a partir del análisis crítico y reflexivo que se propició con la finalidad de identificar el nivel del desempeño y desarrollo institucional alcanzado en la UNAN-Managua. Cabe señalar que, el análisis se realizó considerando los diferentes espacios de gestión que la Universidad ha venido implementando en los últimos cinco años, como la Planificación Estratégica Institucional, el aseguramiento de la calidad, la evaluación permanente, lo mismo que el análisis institucional. Asimismo, los ámbitos definidos para el respectivo análisis son: Finalidad de la Institución, Liderazgo y Dirección y, Desarrollo de personas; a partir de estos, también se definieron variables de análisis para guiar de mejor forma el análisis.

Finalidad de la Institución

La UNAN-Managua, es una institución de carácter público, y además de ser la universidad más grande del país atiende a la población más vulnerable con calidad y pertinencia; y fundamenta su razón de ser en su Proyecto Institucional, en el cual define su finalidad, siendo así que su quehacer educativo está alineado con las prioridades de gobierno. En este contexto, y considerando la categoría alineación con las prioridades de gobierno la Universidad responde a las temáticas de educación, innovación y emprendimiento contribuyendo con el desarrollo social, económico y ambiental con un enfoque sostenible para la nación.

Cabe señalar que, la Universidad en función de dar salida a las necesidades estatales impulsa diferentes acciones orientadas a promover medidas sanitarias para el cuidado de la salud, programas educativos inclusivos, desarrollo de proyecto de extensión social y la participación en los simulacros multiamenazas para preservar la vida. Por otro lado, se identifica un alto nivel de involucramiento

de la Institución en los programas de gobierno en diferentes áreas de incidencia, como la formación de profesional, la colaboración técnica y articulada con el Consejo Nacional de Universidades (CNU), Ministerios de Educación (MINED) e Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y el desarrollo de programas sociales y comunitarios.

En lo que respecta a la categoría de entrega de valor público, se identifica que la Institución posee capacidades que pueden ser potenciadas, como el desempeño del personal docente y con ello incidir en la formación de profesionales integrales que den mayor público. También, a través de los programas especiales educativos Universidad en el Campo (UNICAM), Sistema Nacional de Actualización y Capacitación de las Alcaldías Municipales (SINACAM) y Proyecto Río San Juan favorece el desarrollo de sectores vulnerables, adecuándose a los contextos y generando soluciones sostenibles a problemas sociales y naturales.

De igual forma, la Universidad pone a disposición de la población en general una planta de docentes altamente capacitados, los que cuentan con los medios e infraestructura necesarios para promover una educación inclusiva, además se desarrolla la extensión universitaria por medio del trabajo comunitario a través de las prácticas de familiarización y atención de situaciones de emergencia, y con ello contribuye con la restitución de derechos como la atención médica, acompañamiento jurídico y atención psicológica.

Se implementan estrategias y políticas orientadas a la mejora continua y por ende al desempeño integral de la Institución, siendo una de sus estrategias relevantes el perfeccionamiento curricular el cual se orienta al desarrollo de competencias, de igual forma, se ha definido una política de gestión de los riesgos que define planes de contingencia y mitigación de riesgos de forma transversal en todos los procesos de la Institución.

Para dar respuesta a la categoría de incremento en la creación de valor público, la Institución construye herramientas que permitan identificar las oportunidades de mejora, estableciendo indicadores para medir el cumplimiento y la calidad en sus diferentes procesos. En el hecho de migrar a una gestión con enfoque a procesos se evidencia el compromiso de la Universidad para gestar cambios y transformaciones que aseguren el alcance de óptimos resultados, incidiendo en la mejora del desempeño institucional.

Por otro lado, y siempre dando pautas para mejorar la eficiencia en el desempeño de la Institución, se han definido herramientas aseguren

y fortalezcan el desempeño de calidad, tales como la autoevaluación institucional con fines de mejora, evaluación externa para definir acciones de mejora, y en última instancia la Universidad se inicia en un proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación internacional. Como apoyo a estos procesos se cuenta con un sistema de gestión de la calidad que se fundamenta en una política, estrategias e indicadores de gestión de la calidad. La UNAN-Managua no centra sus acciones únicamente en la mejora de sus procesos y de su gestión, también centra esfuerzos en la evaluación de su personal como una estrategia para identificar fortalezas y oportunidades de mejora y con ello definir un plan de desarrollo profesional que fortalezca las capacidades, acorde con las necesidades laborales e intereses de la Institución.

Año con año la Universidad incrementa su matrícula, lo que repercute en el incremento del acceso a la educación y las oportunidades de desarrollo social y económico del país; para tal efecto, se dispone de una infraestructura adecuada para atender a la población estudiantil y en disposición para gestar los cambios necesarios que le permitan ponerse en contexto con los avances de la tecnología de la información y comunicación que favorecen la atención en entornos virtuales, mismos que se han vuelto indispensables por el impacto de la crisis mundial provocada por el COVID-19.

De lo descrito anteriormente, se pone en evidencia que la UNAN-Managua es una Institución proactiva, que se empeña en cumplir con las normas de control interno y externo, define políticas y estrategias para asegurar la calidad educativa y se compromete con su quehacer universitario, con las acciones de gobierno y con la sociedad nicaragüense.

Figura 4. Nivel de resultado por ámbito de análisis

Los resultados del análisis dan a conocer que las acciones implementadas por la Institución la ubican en un nivel de desarrollo equivalente al 38% para el ámbito Finalidad de la Institución, es decir que, el 62% se encuentra en proceso de desarrollo. En base con los resultados obtenidos del análisis, se han identificado acciones que se deben de retomar para continuar fortaleciendo y consolidando el



ámbito Finalidad de la Institución y con ello alcanzar su máximo desarrollo.

El análisis permitió identificar que la alineación con las prioridades del gobierno se ha fortalecido, sin embargo, es necesario desarrollar acciones que incrementen la entrega de valor público, definiendo como una necesidad imperativa, impulsar programas de seguimiento a los jóvenes egresados y la articulación con instituciones públicas y privadas, para lograr alinear las necesidades actuales del mercado laboral, con los planes de estudio de las diferentes carreras de grado y programas de posgrado.

Liderazgo y dirección

La Universidad tiene al frente a líderes comprometidos con el Proyecto educativo de la UNAN-Managua, quienes en el ejercicio de sus funciones se aseguran de tomar decisiones eficaces para el mejoramiento de la educación. Además, adoptan un modelo basado en las personas, lo que incluye a los estudiantes y trabajadores de esta casa de estudios superiores, lo anterior acoplado a una gestión por procesos articulados con una planificación estratégica conducente al logro de metas y objetivos institucionales. Asimismo, la Universidad cuenta con una estructura organizativa claramente definida, lo que implica una ruta específica para la toma de decisiones asertivas y oportunas, y con ello facilita el desarrollo de una cultura participativa e integradora en igualdad de condiciones, derechos y oportunidades, fortaleciendo el grado de pertenencia e identidad en su personal y sus estudiantes.

Es por ello que, en la categoría de análisis propósito, Misión, Visión y objetivos estratégicos se observa una representatividad de las diferentes unidades académicas y administrativas, asimismo representantes gremiales docentes, administrativos y estudiantes se integran activamente en la definición de procesos y acciones fundamentales para el desempeño de la Universidad, tales como la definición de la Misión, Visión y objetivos estratégicos. Esto favorece que los funcionarios se identifiquen con la Institución y asuman un mayor compromiso en el ejercicio de sus funciones. De igual forma, se observa que las actividades y estrategias definidas y desarrolladas a corto, mediano y largo plazo, desde las diferentes unidades, son correspondientes con los lineamientos generales de la Institución y, además se acoplan con las prioridades de gobierno, procurando la satisfacción de estudiantes y sociedad nicaragüense.

En general, se han logrado significativos avances:

- Fomento del trabajo participativo y colaborativo
- Fortalecimiento de la cultura de planificación en los diferentes niveles
- Institucionalización de programas y políticas de estado a través de la planificación estratégica
- Gestión del cambio de forma efectiva y oportuna para acoplarse al entorno

En la categoría prospectiva, se observa que la Universidad asume su compromiso mediante el desarrollo de procesos de análisis y evaluación del desempeño de su gestión, lo que se refleja en su apertura a los cambios, a las transformaciones y a la adopción de estrategias emergentes para acoplarse al nuevo contexto; la Institución ha venido reconfigurándose e implementando cambios significativos que le han permitido definir un plan de desarrollo de la institución a partir del cual fundamenta su gestión por procesos, del que se desprende la Planificación Estratégica Institucional, el Sistema de Gestión de la Calidad Institucional, el perfeccionamiento curricular, la gestión de los riesgos y, la evaluación permanente con fines de mejora continua y acreditación internacional.

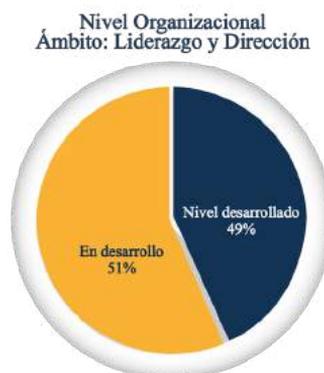
Es evidente que, todas estas transformaciones están orientadas a mejora la continua, al fortalecimiento de la cultura de planificación y de evaluación, y a la gestión de riesgos, todo ello favoreciendo el fortalecimiento de la calidad educativa de la Universidad y con ello dimensionarla en un contexto nacional e internacional,

Para la categoría rendición de cuentas, el análisis lleva a identificar que la Universidad asume el compromiso de rendición de cuentas a la sociedad y al estado nicaragüense, lo que hace que su gestión sea transparente. La UNAN-Managua rinde cuentas de forma sistemática a la Contraloría General de la República, al Consejo Nacional de Universidades, al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, y a la comunidad universitaria.

Todo lo anterior se hace en estricto cumplimiento y apego a los lineamientos estatales, a los lineamientos internos institucionales y para fortalecer la transparencia y confianza en el manejo de los recursos financieros y la gestión de sus representantes.

Cabe señalar que para el ámbito Liderazgo y Dirección, los resultados encontrados ubican el desempeño en un nivel de desarrollo equivalente al 49%, esto indica que se ha logrado importantes avances en este ámbito; sin embargo, a pesar del progreso alcanzado queda un 51% que requiere de mayor atención para lograr un mayor desarrollo. En la figura No. 5 se puede apreciar la representación de los niveles alcanzados.

Figura 5. Nivel Organizacional por ámbito liderazgo y dirección



En este sentido se identificó la necesidad de fortalecer el feedback horizontal, no solo con los directivos de mayor nivel, propiciando la participación de todos los niveles directivos hasta lograr una comunicación eficiente hasta el nivel operativo, permitiendo una mejor comprensión de las directrices estratégicas institucionales.

Además, se develo la necesidad de contar con políticas para la formación de nuevos líderes y relevo generacional, que asegure el aprovechamiento del acervo de conocimiento institucional y la experiencia de los actuales líderes académicos y administrativos, logrando con ello un mayor involucramiento de los trabajadores desde la participación asertiva y propositiva.

Desarrollo de personas

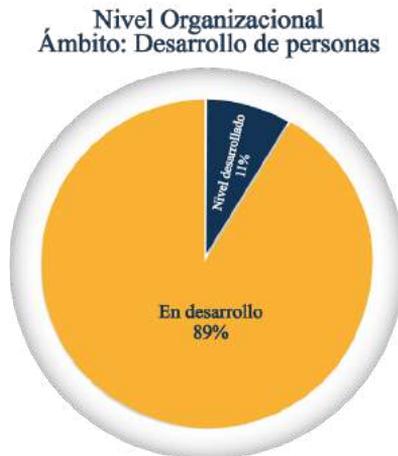
En el análisis se consideró la categoría gestión del desempeño del personal, de lo que se pudo observar que la Universidad cuenta con un modelo de evaluación del desempeño de su personal que valora las competencias genéricas, el cual tiene por objetivo identificar fortaleza y oportunidades de mejora, dicho proceso se fundamenta en una normativa y una metodología de evaluación. La evaluación del desempeño tiene un enfoque de mejora continua, y con ello se fortalece la confianza y la cultura de evaluación por parte del personal evaluado.

Asimismo, la UNAN-Managua se concentra en implementar acciones que favorezcan el desarrollo de las capacidades de su personal, a tal punto que su planta docente ha incrementado en los niveles de formación con maestrías y doctorados.

Para el ámbito Desarrollo de personas, los resultados alcanzados muestran la necesidad de continuar fortaleciendo acciones estratégicas conducentes a obtener resultados de desempeño más elevados; en este ámbito el nivel de desarrollo alcanzado equivale al 11%, es decir que el 89% se encuentra en proceso de desarrollo. Es por ello que, se indispensable definir e implementar un plan de acción integral, que involucre a todos los sectores de la Institución para asegurar elevar el nivel de desarrollo de este ámbito, siendo un eje transversal e indispensable para lograr metas y objetivos institucionales. En la figura No. 6 se puede apreciar la representación de los niveles de desempeño alcanzados.

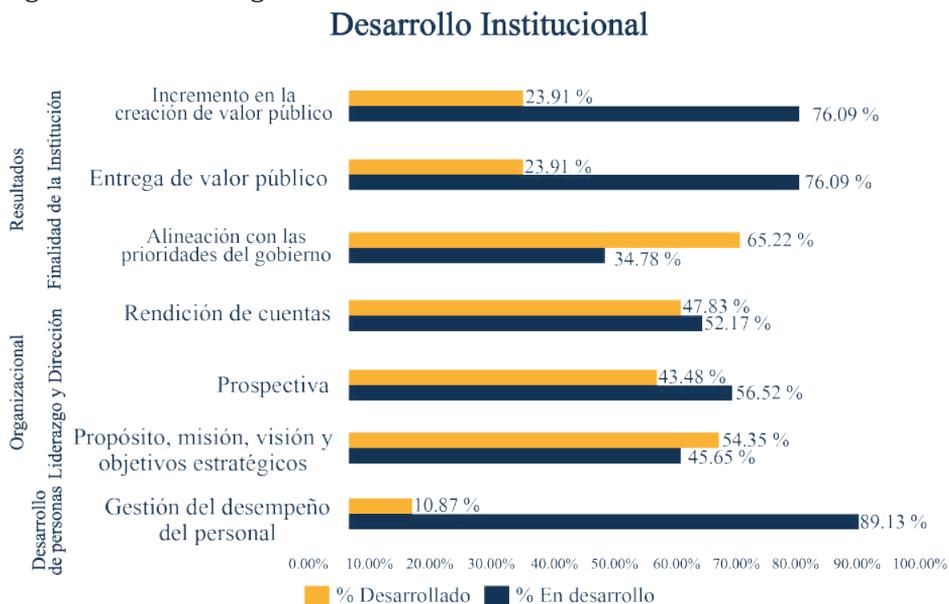
Cabe destacar que durante el análisis los directivos destacaron que los diferentes procesos impulsados en función al desarrollo de personas, cuentan con espacios participativos y de consulta, además a nivel nacional la UNAN-Managua, es reconocida como la primer universidad pública del país que ha logrado implementar procesos de evaluación del desempeño y formación autogestionados sin la dependencia de agentes externos para su ejecución y desarrollo, posicionándola como referente para otras instituciones de educación superior.

Figura 6. Nivel de resultado por ámbito desarrollo de personas



En la figura No. 7 se muestran los resultados de forma general, es decir considerando los niveles de: Resultado y Organizacional con sus respectivos ámbitos de análisis, en el mismo se puede observar que el ámbito Liderazgo y Dirección es el que ha alcanzado un mayor nivel de desarrollo, siendo meritorio reconocer que la Universidad tiene al frente a excelentes líderes, quienes se encuentran en el camino correcto para lograr enfrentarse a los desafíos que e incertidumbre en el que se encuentra el contexto educativo.

Figura 7. Resultado global desarrollo



De manera general la figura 7 nos presenta una panorámica de los avances y logros de la institución en el periodo 2015 – 2019, proporcionando información relevante para el direccionamiento estratégico 2020 – 2024. Por ello, debe continuar fortaleciéndose una visión sistémica de la Institución que genere un alto sentido de pertenencia en todo el personal, estableciendo metas para lograr el incremento en el desarrollo de cada uno de los ámbitos de la institución, sin que para ello se descuiden los avances. Por el contrario, nos presenta los compromisos que se deben asumir con los diferentes niveles descritos, las oportunidades y desafíos a futuro.

Los logros alcanzados y descritos anteriormente ponen de manifiesto el compromiso que la Institución y sus líderes han asumido para posicionar a la Universidad en un contexto nacional e internacional, y en el que se hace evidente los avances en el fortalecimiento de la

cultural de planificación, la mejora continua, la evaluación y la gestión de los riesgos.

Conclusiones

La UNAN-Managua es una institución de carácter público, comprometida con los estudiantes, los trabajadores y la sociedad nicaragüense, mediante la oferta de un servicio de calidad y pertinente con el contexto social, en un marco de inclusividad, integridad, igualdad, equidad, paz y justicia social. Por lo cual, ha asumido el reto de experimentar profundas transformaciones a través de la implementación de lineamientos y herramientas que optimicen su gestión, dentro de las que destacan la planificación, la evaluación sistemática, el control interno, la gestión de los riesgos, lo mismo que el desempeño institucional, que le permitan alcanzar óptimos resultados en correspondencia con su Misión y Visión.

Es importante reconocer que, para que los cambios y transformaciones institucionales adoptados, por los líderes universitarios, alcancen resultados óptimos es indispensable conocer y comprender la naturaleza de la Institución, ser parte de ella y asumir el compromiso individual de favorecer el fortalecimiento de relaciones interpersonales afectuosas, mediante el desarrollo del trabajo colaborativo motivado por los intereses individuales y comunes que trasciendan al desarrollo de esta alma mater.

En el contexto actual, la incertidumbre está latente en cada acción planificada y es en función de ello es que se debe de seguir trabajando, analizando y evaluando constantemente para identificar debilidades de forma oportuna y que esto a su vez permita definir acciones correctivas fundamentadas en el criterio colegiado. Tener presente que, el contexto actual no es igual que el de ayer ni parecido al del futuro, por tanto, la evolución es constante para lograr ese acople estructural entre las demandas sociales, las necesidades de gobierno y la globalización mundial.

Referencias

Albán; Vizcano y Tijerino. (2014). La gestión por proceso en las instituciones de educación superior. UTC Ciencia y tecnología al servicio del pueblo, 140-149.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (1990) Ley No. 89 Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Managua, Nicaragua

- Astarioa, M., Bataller R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Rabouin, R., Revah, J.L., y Tomás. (2008). *Habilidades Directivas para un nuevo managent*. Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Educación.
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la Innovación*. Editorial Corripio, República Dominicana.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración de RRHH*. Quinta Edición. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2004) *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2016) *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera Edición, Mc Graw-Hill. Ciudad de México, México.
- Chiavenato, I. (2016) *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera Edición, Mc Graw-Hill. Ciudad de México, México.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa*. 1" ed. II" reimp-Paidós: Buenos Aires, Argentina.
- David, F. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person-Prentice Hall
- Fernández, N. (2006) *Política, Planeamiento y Gestión de la Educación*. Argentina: UNTREF
- ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario*. Suiza: (Vol. 9000:2015): Secretaría Central de ISO.
- Ley No. 648. *La Gaceta, Diario Oficial* N°. 51 de 12 de marzo de 2008
- Ricard, M. (2017). *Procedimiento metodológico para diseñar el Sistema de Control Interno con enfoque por proceso en Universidades Cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias Contables y Financieras. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- UNAN-Managua (2018). *Estatutos de la UNAN-Managua con su reforma*. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua.

- UNAN-Managua (2019). Política y Estrategia de Calidad. Documento sometido a aprobación en lo particular por el Consejo Universitario. Dirección de Gestión de la Calidad Institucional. UNAN-Managua.
- UNAN-Managua. (2019). Estructura Orgánica de la UNAN-Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua.
- UNESCO-CRES (2018). Plan de Acción CRES 2018 – 2028. III Conferencia Regional de la Educación Superior. Recuperado de <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2014). Plan Estratégico Institucional 2015-2019-UNAN-Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2020). Informe de directivos 2020.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2015a). Proyecto Institucional. UNAN-Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Informe de Evaluación Plan Estratégico Institucional 2015-2019. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Informe de Gestión 2019. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Informe de Evaluación Plan Estratégico Institucional 2015-2019. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Normativa para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Normativa para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020).
Informe de resultados de evaluación del desempeño del
personal 2019 Managua.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020).
Informe Físico Financiero Anual 2019 de la UNAN-Managua.

Autoevaluación: Experiencias y desafíos de la gestión de la calidad

Noemí del Carmen Obregón - <https://orcid.org/0000-0002-4758-7182>
Henry Antonio Balmaceda Zamora - <https://orcid.org/0000-0001-7568-4812>

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de Nicaragua han calificado a la autoevaluación como un referente importante dentro de la gestión de los procesos de evaluación y acreditación (Ley 704; 2011). En esta misma línea, el Glosario de Educación Superior de Nicaragua del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA, 2019), define el concepto de autoevaluación:

un proceso de autorreflexión crítico orientado a la mejora de la calidad, llevado a cabo por los actores de las propias instituciones o programas educativos, de forma objetiva, rigurosa, y participativa sobre todos sus insumos, procesos y resultados a fin de mejorar su calidad (pág.53).

Quizá un poco más amplia la conceptualización que Figueroa y Machado (2012) hacen del concepto de autoevaluación, no obstante, es oportuna la comparación y/o el establecimiento de puntos en común del anterior concepto con el planteado por estos autores. Ellos parten de la experiencia acumulada dentro del sistema educativo de Cuba, estableciendo que la autoevaluación:

Es un proceso interno de ayudas oportunas, que promueve la participación y la colaboración entre colectivos de mejora, en función de los análisis realizados y resultados obtenidos, siempre que se vaya consolidando y promoviendo una cultura al respecto, se puede convertir en un componente esencial de la calidad y desarrollo de la Universidad, al mismo tiempo que puede elevar cualitativamente su propio aprendizaje (p. 6).

La autoevaluación debe concebirse como un proceso continuo, formativo, participativo y riguroso, cuya finalidad es la identificación de debilidades y fortalezas, necesarias para una buena planificación

estratégica. El eje promotor es el mejoramiento continuo de la calidad en todos los procesos de funcionamiento de las IES.

La autoevaluación se encamina hacia la autorregulación. Esta concepción asume, en el devenir de su quehacer, la responsabilidad de proceder con autonomía, sabiendo que su meta es la excelencia. Según Kells (citado en Pabón, 1995):

La Universidad que se autorregula logra un nivel de autoconocimiento que se incrementa en cada ciclo de autoevaluación y una fortaleza que se acumula por medio del control interno, de la regulación, del cambio y de la validación y asistencia de pares académicos y de otras instituciones, lo cual le permite afirmarse permanentemente y responder a los retos y cuestionamientos a los que se ve enfrentada (p. 12).

De acuerdo con Pabón (1995) el proceso de autorregulación supone una variedad de retos individuales y colectivos de los miembros de las IES, organizativos y de infraestructura:

- Compromiso de los miembros de la comunidad universitaria enraizados en la institución.
- Apoyo de un sistema de información adecuados para los procesos previstos.
- Compromiso de las directivas y miembros de la institución, desde una perspectiva política, financiera y fundamentalmente académica.
- Integra procesos de autoevaluación, planificación y presupuesto.

La finalidad de este ensayo es compartir las experiencias de la UNAN-Managua en materia de autorregulación, a nivel institucional. Más que referirnos a aspectos técnicos o metodológicos, que están recogidos en los informes finales de cada proceso, nos ceñiremos a las lecciones aprendidas. Comenzaremos haciendo referencia a algunos antecedentes históricos de tres experiencias reconocidas, nacional e internacional que cimentaron la autoevaluación:

Un segundo aspecto que se abordará en este ensayo es lo concerniente a las primeras experiencias en materia de evaluación institucional, con la creación del SICEVAES en 1998. El tercer subtema para destacar en este trabajo es la experiencia de autoevaluación con fines de mejora, de gran relevancia en los últimos años. Como penúltimo aspecto, está lo relacionado con aspecto que tienen que

ver con todos los procesos de calidad y proyección internacional de la UNAN-Managua, como es la acreditación. Por último, daremos a conocer los avances y retos que debemos enfrentar en materia de autoevaluación.

Antecedentes históricos de la Autoevaluación

Por diversas razones, la temática de autoevaluación en las IES de Nicaragua es reciente. No obstante, tiene su historia en los sistemas educativos de Europa y Estados Unidos. Los avances en materia de autorregulación, les ha permitido a las IES de estos países, establecer mecanismos regulatorios, de medición de la calidad y evaluación de sus procesos, los cuales están establecidos en los rankings internacionales que ellos mismos gestionan y a los que se adscriben y promueven a nivel mundial.

En países en vía de desarrollo como Nicaragua, las IES han ido, poco a poco, adoptando mecanismos y/o estrategias educativas que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. En los últimos años, la UNAN-Managua, pensando en la visión y misión, ha estado inmersa en procesos de implementación de mecanismos de autorregulación/autoevaluación. Esta es la ruta metodológica expedita para la consolidación, como la mejor universidad de Nicaragua, de las más sólidas y con mayor presencia en el ámbito centroamericano.

La UNAN-Managua ha construido una cultura de autorregulación cuyos inicios se remontan a casi los inicios de funcionamiento del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA). En el año de 1962, un año después de aprobado el PIRESC I, y en plena marcha del Mercado Común Centroamericano y los retos y desafíos que imponía el modelo de integración económica por sustitución de importaciones de esos años sesenta del siglo pasado, se pretende con este primer programa, el fortalecimiento y mejora de la enseñanza superior y la diversificación de su contenido, haciendo pertinente sus programas en la región.

Con el PIRECS II aprobado en 1995, se crea el Sistema de Carreras y Posgrados Regionales (SICAR) y el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES) así como otros subsistemas, entre ellos el SICAUSP, CONREVE, RED-SIID y el Programa de Intercambio Académico (ANUIES-CSUCA). En los dos primeros subsistemas, se establecieron acuerdos que aseguraran requisitos mínimos de grados y posgrados a nivel regional:

Este interés por fortalecer la calidad condujo al establecimiento del SICAR (Sistema de Carreras y Acreditaciones Regionales) y al SICEVAES (Sistema Centroamericano de Evaluación de la Educación Superior). El interés por la acreditación surge ante la necesidad de verificar la calidad de las instituciones de Educación Superior y el cumplimiento de estándares (UNED, 2005: pág. 7).

Las IES deben dar una respuesta coherente y positiva a las demandas de su entorno social donde están inmersas. Deben adaptarse a los cambios y transformaciones que, de manera sistemática, se presentan en su día a día. En este sentido, Campus (2011), plantea:

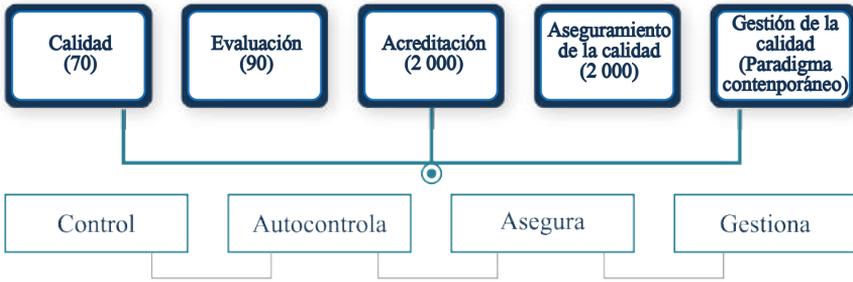
Atender los desafíos que generan los avances globales, sobre todo en el ámbito tecnológico, es parte del reto que enfrenta el sistema educativo, en todas sus etapas en cuanto a la formación de las nuevas generaciones de manera que, estas, respondan a las demandas de la sociedad; en la capacidad de aprendizaje, las destrezas laborales y las competencias personales para disputar y ser productivo en medio de una sociedad económicamente demandante (pág.3).

Como se ha mencionado, es a mediados de la década de los 90 del siglo recién pasado, cuando en Centroamérica y América Latina en su conjunto, que la evaluación comienza a tomar entidad propia en la educación superior. En Europa y Estados Unidos, entre otros países, este proceso recobra gran importancia, un poco antes que América Latina, durante la década de los setenta y ochenta. Al respecto Vigo, et al (2014), destaca:

La autoevaluación institucional tiene su surgimiento generalizado en la década de los 80 del siglo XX, y nace relacionada fundamentalmente con los procesos de acreditación que tienen lugar en las universidades. Su desarrollo se presenta en determinados países de Europa y América del Norte. En América Latina los procesos de autoevaluación tienen lugar a inicios de los años 90, en este período se integran e inician sus funciones agencias y organismos evaluadores y acreditadores en varios países de la región (pág.5).

La autoevaluación está respaldada por los modelos de gestión (Barrios, 2017) evidenciados en la promoción de la calidad de las funciones sustantivas que articulan el quehacer de las universidades. De esta forma, se moldea una evolución del pensamiento de calidad, en sintonía con el contexto internacional, particularmente en América Latina, que puede apreciarse en la siguiente línea de tiempo:

Figura 1. Evolución de la concepción de calidad



Barrios (2017)

Autoevaluación institucional: primera experiencia

En Nicaragua, los primeros ejercicios sistemáticos de evaluación institucional de la educación superior se inician en las universidades públicas (integrantes del CSUCA), en el marco del SICEVAES a partir de la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado. Este subsistema, inicia la promoción de ejercicios de autoevaluación institucional y de programas con fines de mejora, al implementar una serie de instrumentos metodológicos, capacitación a personal de las instituciones públicas en el tema de la evaluación y la acreditación, así como el registro de pares evaluadores.

En el nuevo contexto creado por el SICEVAES, la UNAN-Managua participa junto a otras universidades públicas de Nicaragua en los programas de evaluación y acreditación. Era un programa ambicioso iniciado en 1998 que contó con el apoyo y financiamiento de la cooperación alemana: “tuvo un fuerte impacto, principalmente en las universidades públicas de la región, mediante la generación y aplicación de criterios en múltiples procesos de autoevaluación y evaluación externa”. (UNAN-Managua, 2014, pág. 15)

En aquellos primeros esfuerzos de autoevaluación, la UNAN-Managua participa en el Proyecto CAMINA (Capacitación y Métodos Investigativos en Autoevaluación) cuyo propósito “fue apoyar el desarrollo de competencias en los equipos y comisiones de autoevaluación de las universidades” (UNED, 2005: pág. 50). A partir de esta iniciativa de capacitación, un contingente de profesionales de la Universidad recibió entrenamiento para la realización de los primeros pasos en relación con el tema de autoevaluación de carreras y programas. Si bien es cierto, este primer caminar no concluyó con un arbitraje internacional, también lo es que, representa una experiencia previa para los posteriores procesos descritos en este estudio.

Luego de la experiencia del Programa CAMINA, entre 2001-2004 la UNAN-Managua participa en otras experiencias regionales. Uno de esos programas es el denominado “Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria” (PMAET, 2005) auspiciado en un ochenta por ciento por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el restante veinte por cada una de las 33 instituciones de educación superior que participaron de forma voluntaria.

Los resultados de la anterior experiencia, representa para la UNAN-Managua, el primer ejercicio de autoevaluación institucional, generando expectativas internas y externas. Esta experiencia, permite la identificación de necesidades para la creación de herramientas fundamentales para el buen funcionamiento de la institución, como es la planificación estratégica, lo mismo que la creación de las condiciones para la definición de un sistema de aseguramiento de la calidad. En este sentido y con el fin de darle sustento legal, se robustece la legislación nacional, al crearse leyes importantes que fortalecen los procesos educativos:

Se promulga en el año 2006 dos leyes que apuntan hacia la conformación de su modelo de calidad: Ley General de Educación (Ley N° 582) y 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 N° 704). (UNAN-Managua, 2014, pág. 7)

En el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET, 2005) se manifestaron distintas percepciones sobre el papel de las universidades públicas y privadas. De igual manera, se hizo manifiesta la ausencia de bases jurídicas que sustentaran las competencias de las entidades existentes o por crearse, encargadas de la gestión y/o administración de los procesos de evaluación y acreditación, así como el apoyo a los planes de mejoramiento.

Como parte del proceso de extensión de los resultados del PMAET, entre el periodo de 2005-2008, la UNAN-Managua participa en la acreditación de programas del Centro para la Investigación en Recursos Acuáticos de Nicaragua (CIRA/UNAN-Managua). De manera particular, participa en el proceso de autoevaluación del programa de Maestría en Ciencias del Agua (MCA) el cual es sometido a dictamen ante el Sistema de Carreras y Posgrados Regionales del Consejo Superior Universitario Centroamericano y el Sistema Regional de Investigación y Posgrado (SICAR- CSUCA) siendo dictaminada de manera favorable el programa y acreditándose en la Categoría

Regional Centroamericana por un período de cinco años a partir del 2008. Este programa, es el primero de los posgrados, dentro de las Universidades del Consejo Nacional Universitario (CNU) de Nicaragua en obtener esta acreditación.

Autoevaluación: compromiso de mejora

Las Instituciones de Educación Superior de Nicaragua, iniciaron sus procesos de autoevaluación con fines de mejora en el 2013. La primera convocatoria fue realizada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) y tuvo una acogida entre las IES de gran significación, a integrarse en su mayoría a los procesos.

En correspondencia con su compromiso de mejora con la calidad educativa, La UNAN-Managua realiza, entre 2013 y 2014, su proceso de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora. El propósito fundamental era, tener una valoración integral de la situación de la Universidad en relación con sus fortalezas y debilidades. El siguiente paso que dar, a partir de este diagnóstico, consistió en el establecimiento de acciones de mejora del quehacer de las funciones sustantivas (Gestión, Docencia, Investigación y Proyección Social) según los criterios e indicadores construidos por el CNEA.

Otro paso dado en relación con el proceso de Autoevaluación de la UNAN-Managua, iniciado en año 2013, fue la organización de un plan de visita de verificación de los resultados del informe final de la Institución. Esta acción, dio como resultado el Plan de Mejora Institucional 2015-2016, presentado ante CNEA, el 22 de septiembre de 2015. Estas acciones fueron incorporadas al Plan Estratégico Institucional (PEI) del período 2015-2019. A partir de este PEI se aseguraba el monitoreo, seguimiento y evaluación del cumplimiento de estas.

La experiencia exitosa, a partir del plan de mejora incorporado al Plan Estratégico Institucional (PEI 2015-2019), va a contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución de las acciones de mejora. Como resultado de estas acciones emprendidas, se generó y reportó información sobre el avance en la ejecución y nivel de cumplimiento por medio de los POAI. El objetivo fundamental, es tener sustentos reales en función de la toma de decisiones pertinentes, por parte de las autoridades institucionales, pensando siempre en el compromiso de mejora y calidad educativa.

Con relación a la autoevaluación institucional con fines de mejora, Vigo, et al (2014) señala que:

Se ha convertido en gestora principal de la calidad, mediante el seguimiento de los planes de mejora para alcanzar la acreditación. Los resultados que a partir de la evaluación de las variables se obtienen, constituyen motivo de análisis en cada área evaluada y por consiguiente punto de partida para perfeccionar aquellas dificultades que aún persisten en los procesos sustantivos que se desarrollan en la institución (pág.6).

En la misma dirección, los autores Peña, Almuiñas y Galarza (2018) valoran la autoevaluación institucional con fines de mejor continua como:

un proceso formativo y participativo que promueve la discusión y aprendizaje, potencia las capacidades y compromisos de los actores involucrados y obliga a la IES a ser más autónomas, creativas e innovadoras para elevar la calidad. Requiere de un profundo auto reflexión de la comunidad académica y verdadera autonomía responsable, libertad e independencia institucional, ejercida a partir del marco legal establecido para acercarse a la realidad que vive cada una de las IES (pág.23).

Para que la UNAN-Managua avance, como lo ha venido haciendo, hacia una cultura de calidad, el compromiso de todos y todas, sin afares de protagonismo, es un aspecto importante a tener en cuenta. Debe valorarse, el esfuerzo compartido y el compromiso con el quehacer de la Universidad; con visión de identidad institucional, teniendo conciencia de la complejidad del contexto de crisis sanitaria que se está viviendo. En este sentido, los procesos de la autoevaluación y la acreditación abren la posibilidad de avanzar en la mejora y calidad.

Cabe señalar que, la Universidad ha acumulado amplia experiencia, por medio de los diferentes procesos de análisis y actualización a los que se ha sometido. De igual manera, por los conocimientos adquiridos en eventos académicos, talleres, foros, conferencias, capacitaciones u otras convocatorias a nivel nacional e internacional, donde la temática de la calidad ha sido una constante.

La UNAN-Managua acumula un amplio conocimiento con relación a la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la calidad. Cuenta con una Política y Estrategias de Calidad que definen los lineamientos, principios, conceptos y retos vinculados a la calidad.

No obstante, es necesaria la promoción de estos preceptos, así como la apropiación y transversalización de estos, en todo el quehacer Universitario. Esto último, con la finalidad de materializar la política de mejoramiento que textualmente señala:

La UNAN-Managua tiene como política de calidad, el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos universitarios con eficacia, eficiencia y efectividad, mediante un sistema integrado de gestión de calidad, a través del establecimiento de una cultura de la calidad, centrada en las personas, para lograr la formación integral de profesionales. Por tanto, se da cumplimiento de los fines esenciales de la educación superior, fundamentado en la formación, la investigación y la extensión social, para tales fines, el perfeccionamiento del talento humano, la gestión universitaria, el bienestar estudiantil y la pertinencia, son fundamentales (2019; UNAN-Managua: pág. 9).

A partir de este breve recorrido sobre la mejora institucional, se observa que la UNAN-Managua tiene como condición sine quo non, continuar de manera exitosa los esfuerzos de gestión de la calidad. El compromiso de las autoridades universitarias ha sido crucial en esta larga jornada por la calidad. No obstante, se necesita continuar trabajando en la sensibilización y capacitación de todos los miembros de la comunidad universitaria, a todos los niveles, en pro de la mejora continua.

Autoevaluación y acreditación internacional

La experiencia adquirida por la UNAN-Managua, a lo largo del proceso de Autoevaluación con fines de mejora, junto con los aprendizajes obtenidos en la acreditación de ensayos y programas, ha generado la necesidad de dar un paso más en pro de la calidad, como es la acreditación internacional. Este paso permite oportunamente, la ponderación de preguntas esenciales, implícitas en los procesos de mejora de la calidad y las formas de responderlas ¿Cómo estamos?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿Qué compromisos debemos asumir? y ¿hacia dónde queremos ir? La definición de las respuestas, modelan de mejor manera, las ruta y estrategias necesarias para enfrentar los retos y desafío presentes y futuros.

Las autoridades universitarias de la UNAN-Managua, han asumido el reto de someterse a la autoevaluación institucional con fines de acreditación internacional, bajo el arbitraje del Consejo de Evaluación

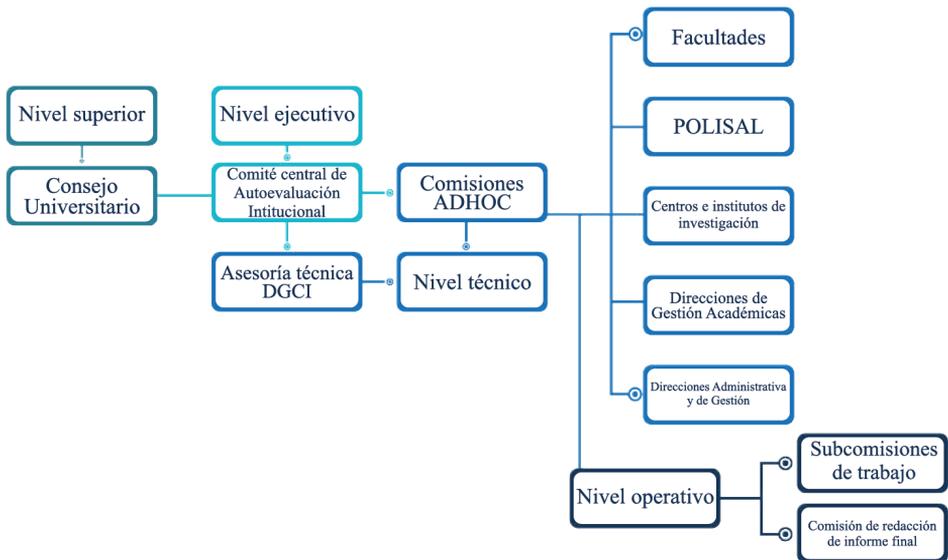
y Acreditación Internacional (CEAI) de la Unión de Universidades de América Latina y El Caribe (UDUAL). El proceso de acreditación internacional por medio de UDUAL, comenzó a inicios del 2020, una vez firmado el contrato con los directivos de esta red, estableciendo el modelo de autoevaluación, incluyendo las dimensiones, criterios e indicadores de evaluación.

El proceso de acreditación internacional asumido por la UNAN-Managua iniciado en el año 2020, representa desafío, debido al contexto de crisis sanitaria mundial provocada por la COVID-19. La situación sanitaria y las medidas tomadas para la prevención y/o atención de los casos en el país, ha obligado a adaptarse a las nuevas circunstancias educativas y labores en su conjunto. En este sentido, el uso de tecnologías de la información y la comunicación, han sido los medios de mayor demanda, generando presión a la infraestructura de la Universidad en materia de acceso a redes y/o plataformas digitales.

La creación de una cultura y/o espacios virtuales para la enseñanza-aprendizaje, en corto tiempo, ha sido un proceso de gran tensión para la Universidad. La presencialidad, ha sido en el tiempo, el modelo rector de la mayor parte del sistema educativo, mecanismo que facilita la participación de la comunidad universitaria en el proceso de evaluación (UNAN - Managua, 2020a). Por lo anterior, el proceso de autoevaluación con fines de acreditación se ha organizado tomando en consideración la situación nueva creada por la pandemia, cuya estructura y funcionamiento se ilustra en el siguiente esquema:

Organigrama del proceso de Autoevaluación Institucional con Fines de Acreditación

Figura 2. Estructura y funcionamiento del proceso



Fuente: Proyecto de Autoevaluación Institucional con Fines de Acreditación Internacional de la UNAN-Managua.

Con el fin de hacer un recuento, lo más sucinto posible, acerca de los avances en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación de la UNAN-Managua, damos a conocer aspectos realizados durante el transcurso del año sobre este tema, recogidos en diversos informes (UNAN-Managua, 2020b):

- Instalación de doce comisiones Ad Hoc encargadas de la facilitación de la ejecución del proceso, permitiendo la participación activa de la comunidad universitaria.
- Desarrollo exitoso y masivo de actividades orientadas a la sensibilización.
- Participación de la comunidad universitaria por medio del uso de mecanismos de comunicación y divulgación.
- Compromiso institucional del personal directivo, académico y administrativo, así como la representación gremial y estudiantil, de participación y apropiación de los procesos de documentación y mejora.
- Uso eficiente de las herramientas tecnológicas.

- Avance significativo en la aplicación, procesamiento y análisis de técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de información.

Avances y desafíos

Los procesos de autoevaluación institucionales implementados en la UNAN-Managua, han apuntado en dirección a la autorregulación. Por medio de lineamientos y procedimientos relevantes, la autorregulación permite el aseguramiento de una gestión universitaria efectiva y de calidad. Para la implementación de esta perspectiva, se retoman referentes conceptuales y normativos, nacionales e internacionales, orientados a la mejora continua de cada uno de los procesos institucionales, tales como:

- Planificación Estratégica Institucional y evaluación.
- Planificación Operativa Anual Institucional y evaluación.
- Planes de Mejora Institucional.
- Autoevaluación institucional con fines de mejora.
- Autoevaluación de programas y carreras.
- Acreditación de ensayos y laboratorios de investigación.
- Gestión de riesgos institucionales.
- Rendición de cuentas a través de informes de gestión anual.
- Actualización de la oferta académica en correspondencia con el contexto actual.
- Planificación del quehacer académico y administrativo anual.
- Rendición de cuentas ante el CNU y el Estado a través de informes trimestrales y anuales.
- Planificación y evaluación de la asignación presupuestaria anual.
- Definición de una política y estrategias de calidad.

La página web institucional, representa la principal herramienta de comunicación de la UNAN-Managua, desde la cual se mantiene informada a la comunidad universitaria y sociedad en general, acerca del quehacer universitario. Un portal que, en términos de

información y/o circulación de mensajes de diversas índoles, cuenta con la venia y el respaldo del Consejo Universitario, máximo órgano de gobierno en la Universidad.

De acuerdo con lo anterior, la UNAN-Managua trabaja actualmente, desde la página web institucional, en la definición de un portal especial que dé cuenta de la gestión de la calidad. La finalidad principal de este portal es la sistematización de experiencias, compartiendo y divulgando los lineamientos de calidad institucional, de modo tal que, la implementación de este forme parte del quehacer de todos los actores; desarrolle una nueva cultura institucional, posicionando a la UNAN-Managua como un referente nacional en la gestión de la calidad.

Como se ha venido señalando, la Universidad ha acumulado experiencia de los procesos de autoevaluación institucional con fines de mejora y de programas de carreras, completando procesos para la acreditación de ensayos de laboratorios y programas de posgrado. Estas experiencias han dejado aprendizajes de gran significación, como la necesidad consolidar una cultura de mejora continua, la promoción y apertura de espacios de intercambio y capacitación en las áreas de grado y posgrado. Cuenta con una Política y Estrategias de calidad que ha permitido marcar el horizonte de transición de una gestión sustentada en funciones hacia una basada en procesos, permitiendo alcanzar resultados tangibles y medibles por parte de los usuarios de los servicios educativos.

No obstante, se hace pertinente señalar que, aún con los avances que la Universidad ha logrado alcanzar en los últimos años en el tema de la calidad institucional, hace falta seguir trabajando con energía y pasión para alcanzar la excelencia. Debe haber comprensión en la naturaleza de los procesos, los cuales son permanentes. En la medida que se avanza mejorando de manera institucional, surgirán apareciendo nuevos paradigmas, nuevas perspectivas y necesidades que requerirán de una constante adaptación o respuestas inmediatas.

Alcanzar la calidad no debe verse como una utopía, sino como un proceso dialéctico, donde la mejora continua es una acción permanente, de lucha entre lo viejo por terminar y lo nuevo por llegar. Es reconfortante saber que la UNAN-Managua, ha venido forjando un espacio que le permite y permitirá enfrentar y/o adaptarse a los distintos escenarios que los contextos sociales, económicos o culturales demanden. Un ejemplo de ello es la manera atinada y responsable con que ha venido enfrentando la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 y últimamente la grave situación social provocada por los huracanes ETA y IOTA.

Conclusiones

Los procesos de mejora continua y la calidad, implantados en los últimos años en las IES y en la UNAN-Managua, representan un singular avance para la educación superior de la región centroamericana. La experiencia de SICEVAES, creada en 1995, ha sido enriquecedor, dado que ha propiciado el intercambio académico con agencias de acreditación de la región, así como la participación en procesos formales de autoevaluación institucional, de ensayos y programas con fines de mejora. Lo anterior, ha marcado las pautas para el enfrentamiento de forma eficiente los procesos orientados al mejoramiento continuo y a la acreditación futura.

Como se ha señalado, la UNAN-Managua ha venido caminando por una ruta que comprende los procesos de autoevaluación de ensayos y programas hasta culminar con la evaluación institucional con fines de mejora. Este esfuerzo, le ha permitido acumular experiencias y enfrentar, con la suficiente pertinencia, los retos y desafíos, en el marco del aseguramiento y gestión de la calidad, teniendo claridad de la rigurosidad del arbitraje y la acreditación internacional.

De igual manera, se han definido rutas metodológicas, donde se han estimulado procesos de análisis y reflexión a lo interno de la Universidad, referido a la estructura organizativa y su correspondencia con el quehacer universitario, cuya finalidad es continuar avanzando en la calidad, siendo la referencia principal entre las IES de Nicaragua. Esto ha permitido, la socialización de las experiencias acumuladas, al participar en eventos académicos, como foros, congresos, comisiones de trabajo del Consejo Nacional de Universidades (CNU) entre otros eventos nacionales e internacionales.

Por último, en el marco del aseguramiento de la calidad, es esencial la acumulación de experiencias de los procesos de autoevaluación, pero también lo es, dar el salto que asegure una mejora continua de la gestión de la calidad universitaria. La autoevaluación debe conducir a la construcción de escenarios cada vez más abiertos y participativos, a partir de un análisis reflexivo e integrador de las capacidades institucionales, creando una cultura de calidad y de compromiso social.

Referencias

- Ley N° 704. Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Gaceta La Gaceta, Managua, Nicaragua, 20 de abril de 2011.
- Banco Interamericano de Desarrollo/CNU/MECD/INATEC. (2005). Memoria “Proyecto de Modernización y Acreditación a la Educación Terciaria” (PMAET)-2002/2005. Recuperado de <http://www.enriquebolanos.org>.
- Campus, A. (2011). Análisis del Enfoque de Evaluación Institucional aplicado por la Gestión Educativa de Costa Rica Christian School. Revista Electrónica Gestión Educación, Escuela de Administración Educativa. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8610/8133>
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. (2019). Glosario de Educación Superior de Nicaragua. Managua, Nicaragua: CNEA.
- Figuroa, R, Machado, E. (2012). La autoevaluación institucional y su importancia en la educación superior. Revista electrónica Rev Hum Med, 12, (3). pp-pp.... Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300006
- UNED (2005). Evaluación y Acreditación al mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior. San José, Costa Rica: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2003). Guía de Autoevaluación Institucional. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2014). Informe de Autoevaluación con fines de mejora 2013-2014. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Política y Estrategia de Calidad UNAN-Managua. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020a). Proyecto de Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación Internacional. Managua, Nicaragua: Autor.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020b). Informe de avances de la Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación Internacional. Managua, Nicaragua: Autor.

Control interno en las Instituciones de Educación Superior: la experiencia de la UNAN-Managua

Digna de la Paz Alemán Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-3159-8880>
Julissa Nazaria Aguirre López - <https://orcid.org/0000-0002-8736-598X>

Introducción

Los frecuentes cambios del contexto nacional e internacional exigen de las Instituciones de Educación Superior (IES) someterse a cambios y transformaciones internas de manera permanente, dentro de una lógica de mejora continua. Transformaciones y mejora que busca la generación de nuevos conocimientos, proyectos, programas, cuyo fin último es la formación de profesionales con calidad que coadyuven al desarrollo sostenible del país.

En función de las demandas mediatas e inmediatas del entorno social, nacional, las universidades establecen en su planificación, metas institucionales a corto y mediano plazo, organizando y asignando responsabilidades. De igual manera, implementan controles, evalúan las actividades planificadas, de modo tal que, vele por el cumplimiento de la misión y visión institucional.

El escenario anterior, plantea el control interno en las IES como una herramienta indispensable de evaluación, e inherente a la gestión institucional, cuya puesta en práctica, sustentado en un andamiaje legal, incide de manera positiva, garantizando la operativización de las funciones de cada instancia, áreas, unidades académicas y/o administrativas. En este sentido, resulta de vital importancia la implementación de un sistema de control interno que asegure la calidad, eficiencia y eficacia en cada una de las instancias académicas y administrativas.

Durante el proceso de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en la UNAN-Managua, el direccionamiento estratégico ha sido clave para el engranaje y flujo efectivo comunicacional en cada una de las instancias, así como el compromiso e identidad institucional. La implementación del SCI, requirió de un proceso metodológico

integral, conllevando la sensibilización y capacitación de directivos, decanos y responsables a todos los niveles, superior, ejecutivo, servicios, operativos y de asesoría.

En el presente artículo se describe la experiencia de la UNAN-Managua en la implantación del Sistema de Control Interno (SCI) en cada una de las instancias académicas y administrativa, de acuerdo con sus particularidades y funciones. Asimismo, se hace un recuento de la estrategia de integración y la metodología desarrollada para la articulación y comunicación entre los procesos institucionales. Por último, se destaca la sinergia predominante en la implementación de las actividades orientadas al logro de los objetivos institucionales.

Sistema de Control Interno (SCI) en Instituciones de Educación Superior

En las Instituciones de Educación Superior (IES) la evaluación de los procesos se torna indispensable en función de la mejora continua y la calidad. En este sentido, los directivos gestionan el cambio de manera consecutiva, reflejado en los planes estratégicos, tácticos (operativos) y en una organización coordinada, haciendo que el flujo de comunicación sea transversal a todas las instancias académicas y administrativas.

Visto de esta forma, las universidades requieren evaluar de manera consecutiva los planes institucionales, a fin de identificar necesidades de mejora para el logro de los objetivos. El control interno es la herramienta indispensable que permite la identificación de deficiencias internas. Según el Marco Integrado del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2013, el control interno es “un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos”. (p.3)

La implementación y correcto funcionamiento del control interno en las instituciones de educación superior, requiere de un enfoque sistémico del control, partiendo de la correcta definición de los objetivos, continuando con las estrategias y metas institucionales planteadas en los planes estratégicos, tácticos y de apoyo. Estos procesos están inscritos dentro de la misión y la visión de la institución. Por eso, el monitoreo, seguimiento y evaluación la actividad es indispensable para la ejecución de las actividades planificadas.

El enfoque sistémico del control interno está presente en todas las actividades operativas que realiza la institución. De este modo, se asume la responsabilidad de autoevaluación que asegure el efectivo funcionamiento de las tareas diarias y la obtención de resultados satisfactorios, con calidad y pertinencia. La integración y transversalidad de la información, son elementos claves del control, así como el establecimiento de estándares de calidad y tiempo para la evaluación de los diferentes recursos disponibles en la Universidad.

Las IES en Nicaragua, en su calidad de entes públicos, se rigen por la Ley 681 de 2009 (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado) que en su Arto. 30, inciso 1, establece que la Contraloría General de la República expedirá las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) en base al marco integrado COSO III 2013, estableciendo los componentes de control interno; entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión-monitoreo. De igual manera, hace referencia a los sistemas administrativos, recursos humanos, planeación y programación; presupuesto, administración financiera, contabilidad integrada, contratación, administración de bienes y servicios; inversiones en proyectos y programa y tecnología de la información.

Cabe resaltar que las NTCI constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno, son herramientas de gran utilidad para las universidades públicas de Nicaragua, por cuanto orientan el correcto funcionamiento de su quehacer. Este mecanismo, les permite identificar oportunidades y sugerir acciones de mejora continua, toma de decisiones dirigidas al fortalecimiento de la calidad institucional, así como al aseguramiento de la confiabilidad en la información y la transparencia en la rendición de cuenta social. En este sentido, Chiavenato (2006), plantea que “el control como sistema automático de regulación destaca posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad”. (pág. 151)

Con la finalidad de garantizar el pleno cumplimiento de las leyes y normativas vigentes en Nicaragua, la UNAN-Managua ha elaborado una metodología integradora contextualizada, basada en la Guía especializada para la implementación del control interno, emitida en el año 2019 por la Contraloría General de la República (CGR) en la que establece un “conjunto de políticas, normas, planes, registros y métodos organizados, relacionados, que interactúan entre sí, y que se

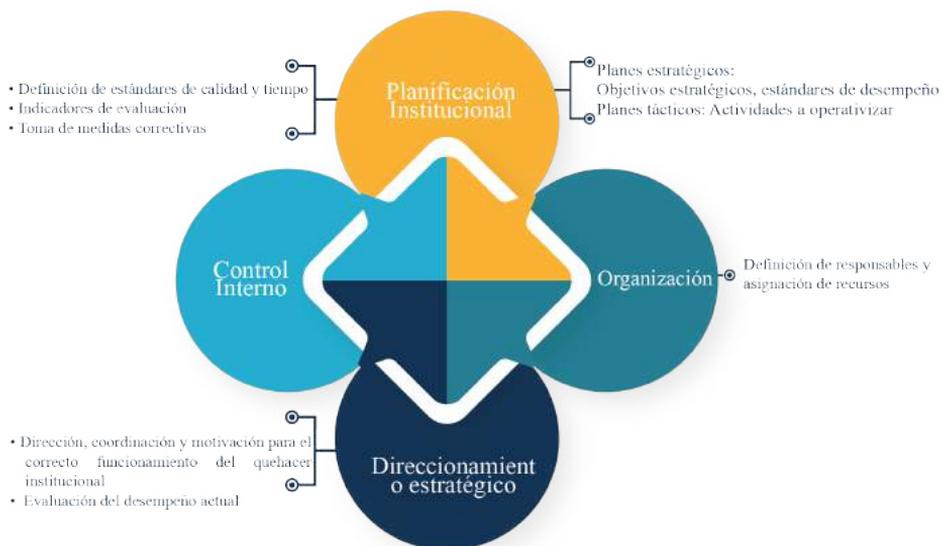
aplican en una entidad para la consecución de su misión y objetivos en un ambiente ético”. (pág. 8).

Dentro de este orden, la UNAN-Managua, como todas las IES, están sujetas a las normativas vigentes del ente fiscalizador (CGR) y su implementación interna. La aplicación de estas normativas permite tener una visión global de la institución, al desarrollar un sistema organizativo que facilita la sistematización de la información y el flujo de comunicación. Estas acciones favorecen los procesos de auditoría, elemento central del sistema de control interno, constituyéndose en un instrumento eficaz para la toma de decisiones por parte de las máximas autoridades de la Universidad.

En este sentido, el SCI se convierte en una actividad inherente al quehacer de las IES. Un Sistema que debe ser visto por los diferentes actores de la comunidad universitaria, como parte de la cultura cotidiana de control que coadyuva al buen funcionamiento y desarrollo institucional. En la figura 1, se grafica el proceso administrativo para la implementación del control interno, adaptado de la propuesta de Chiavenato (2017) en la que establece que el control “se caracteriza por ser cíclico y repetitivo. En realidad, el control debe considerarse como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en las demás y es influida en ellas”. (Pág.304).

Como puede observarse, las actividades se ajustan a la misión y visión de las IES. Ellas implementan estos procesos, desde la planificación del futuro inmediato y la organización de las funciones; la orientación y seguimiento de las actividades, así como el control estratégico para la evaluación y monitoreo.

Figura 1. Proceso para la implementación del Control Interno



Fuente: Adaptado a partir del análisis del proceso de la administración de Chiavenato (2017),

Planificación estratégica, México, PP, 303-304.

Cabe resaltar, el engranaje de estos procesos articula acciones que generan la necesidad de mejora continua, avalada por las exigencias de actualización permanente de las universidades, frente a un contexto nacional e internacional de vertiginosos cambios. En este sentido, los avances tecnológicos, de la ciencia, virtualización de la formación académica, entre otras, inciden en los planes y procesos implementados, generando acciones de mejora por medio de mecanismos de evaluaciones periódicas e integrales del quehacer institucional.

Por otra parte, la evaluación del control interno de la institución es definida a partir de un enfoque sistémico, donde interactúan y/ o articulan en un todo una amalgama de componentes tales como estrategias de integración, conformación de comité de auditoría y finanzas, equipos de trabajo multidisciplinarios, coordinadores, responsables institucionales, cuestionarios de diversas preguntas asignadas a las diferentes unidades académicas y administrativas y orientadas a identificar la existencia de las principales características de los principios que se consideran relevantes para la implementación del SCI dirigidos para cada componente de control

interno y sistemas administrativos. Estos componentes contribuyen a la evaluación del quehacer institucional, cuyos resultados se plasman en planes de acción de mejora, acciones que se ejecutan para su debida superación, en los planes operativos de cada una de las instancias.

Como se ha venido apuntando en este trabajo, las IES de Nicaragua no están exentas de la evaluación del control interno del Estado y el orden jurídico establecido para la materia. La IES se rigen bajo la Ley N.º 89 (Ley de Autonomía de las Instituciones de educación superior de Nicaragua) de 1990. Esta ley en su artículo 1º establece que, “las Instituciones de Educación Superior tienen carácter de servicio público, su función social es la formación profesional y ciudadana de los estudiantes universitarios. Su prestación es función indeclinable del Estado”. En otras palabras, las IES tienen la obligación de rendir cuenta, tanto a la sociedad como al Estado, por medio de un sistema de control interno donde se establecen las pautas para la evaluación.

A la vez, la Ley N.º 681 (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los bienes y recursos del Estado) de 2009 en su Arto. 5 establece que la Contraloría General de la República (CGR) es el organismo rector del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado. La Guía especializada para la implementación del control interno de la CGR establece cuatro etapas:

- Planificación, conlleva a las instituciones a organizar el proceso de implementación del control interno y suscribir el compromiso de implementación de este. Para ello, es necesario la firma de un acta de compromiso, establecer un comité de auditoría y finanzas, conformar equipos de trabajo representados por los directivos y administrativos de la entidad, así como definir a los coordinadores que orientarán el proceso y a los responsables de operativizar el control interno.
- Ejecución, consiste en la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) con una metodología de acuerdo con la entidad, se aplican y se analiza un cuestionario de acuerdo a los cinco componentes de control interno y 17 principios, así como los sistemas administrativos, se establecen 191 preguntas (131 de los componentes y 60 de los sistemas de administración), cada pregunta debe ser evidenciada y sistematizada en el Sistema de Evaluación de Control Interno (SECI).

- Presentación de resultados de evaluación, destaca los resultados del proceso de implementación de autoevaluación del SCI, el equipo de trabajo preparara un informe de resultados con los respectivos planes de mejora, visto los planes como una oportunidad y desarrollo institucional.
- Seguimiento de los planes, consiste en el seguimiento del cumplimiento de las actividades de mejora planificadas, es responsabilidad de los directores y administrativos que operativizan el sistema de control interno.

El análisis precedente, indica que los procesos de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las IES de Nicaragua están inmersos en los procedimientos institucionales, estos son evaluados a partir de indicadores que se evidencian en los planes institucionales. Las instancias, asumen la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, como parte de una cultura organizacional con sentido de pertinencia e identidad institucional.

Como bien destaca Robbins (1993) “el control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (p, 6). Por consiguiente, al tomarse en cuenta los lineamientos y normativas establecidas en Nicaragua para la implementación de un control interno efectivo y eficiente, la UNAN-Managua ha estado desarrollando metodologías integradoras en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Implementación del Sistema de Control Interno en la UNAN-Managua

Como es ampliamente conocido, la UNAN-Managua es una institución pública de Educación Técnica, Superior y de Posgrado, al servicio de la sociedad, normada por la Ley No. 89 de 1990 así como de otras leyes complementarias vigentes en el país, incluyendo Estatutos y reglamento internos (UNAN-Managua, 2020). En correspondencia con lo anterior, la Universidad asume el compromiso de atender y/o contribuir a la solución de los problemas acuciantes de la sociedad, consciente de su razón de ser, asociada a la formación de profesionales integrales, con conocimientos científicos-técnicos, capaces de contribuir al desarrollo del país.

Un paso importante que la UNAN-Managua ha dado en los últimos años, es el direccionamiento de la gestión por funciones a una

gestión basada en procesos, cuyo propósito es el mejoramiento de la efectividad institucional. En este sentido, la “gestión por procesos”, ha permitido la institucionalización de procesos estratégicos, claves y de apoyo, encauzando la funcionalidad de la Universidad dentro de una cadena de valor. Representa un eje fundamental para el desarrollo de las actividades universitarias.

Ahora bien, la definición de indicadores para los procesos, correspondientes a la Planificación Estratégica Institucional (PEI) son clasificados como: indicadores de impacto, estratégicos y operativos. Es importante no olvidar que, por medio de estos indicadores, se operativiza la Misión y Visión de la Universidad. Dentro de esta misma perspectiva, el enfoque holístico y sistémico implícito para cada instancia (académica o administrativa) permite el cumplimiento de las líneas estratégicas, objetivos estratégicos, estrategias, metas y actividades propuestas en los planes institucionales.

Cabe que destacar, que durante el período 2016 – 2019, la UNAN-Managua asumió la responsabilidad de gestionar los cambios e incorporar las recomendaciones de mejora, identificadas en los diferentes procesos de auditoría de control interno realizadas por la CGR. La incorporación y/o armonización de los controles de gestión institucional, ha permitido el establecimiento de nuevas metodologías, reglamentos y normativas a fin de garantizar el correcto uso y funcionamiento de los recursos del Estado.

Con la finalidad de darle cumplimiento institucional a la Ley No. 681 y las NTCI, a partir del 2020 la UNAN-Managua implementa la autoevaluación del control interno, en consonancia con la Guía Metodológica para la implementación del sistema de control interno emitida por la CGR. En consecuencia, esta Guía especializada representa el punto de partida para el proceso de implementación del SCI en la Institución. Por consiguiente, la Universidad establece su propio Sistema de Control Interno (SCI) cuyo propósito es: “... institucionalizar de manera dinámica, integral y participativa la autoevaluación del Sistema de Control Interno en cada una de las instancias de gestión académica y administrativa a partir del trabajo en equipo con compromiso, responsabilidad e identidad universitaria en correspondencia a los planes institucionales”. (UNAN-Managua, 2020, p, 1)

En consecuencia, el desarrollo efectivo de la evaluación del sistema de control interno se alcanza a partir del trabajo en equipo, la sinergia; teniendo en cuenta el enfoque participativo, multidisciplinario e incentivando la comunicación transversal. Otro

aspecto importante para la efectividad del SCI en la UNAN-Managua, es la institucionalización de una cultura de mejora continua bajo los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.

Los anteriores principios fueron y siguen siendo, fundamentales para el proceso de implementación del SCI en la UNAN-Managua. En el documento final se define el autocontrol, como la capacidad de nuestros funcionarios de evaluarse, controlar el quehacer con la finalidad de detectar oportunidades de mejora; la autorregulación, como la capacidad de la Universidad para institucionalizar las metodologías, normas y procedimientos que permitan el desarrollo e implementación del SCI y la autogestión, como la capacidad que tiene la Universidad para interpretar y evaluar de forma eficiente y eficaz el funcionamiento (p, 2).

Basados en la Guía especializada para la implementación del control interno, emitida en el año 2019 por la Contraloría General de la República (CGR), la UNAN-Managua, contextualizó su propia guía e implementó el proceso de autoevaluación del control interno en la institución desarrollando las cuatro etapas que comprende: planificación, ejecución, presentación de resultados de evaluación y seguimiento del plan. La organización de la guía requirió de un análisis del contexto interno, donde se consideraron los estatutos de la institución, la estructura organizativa, mapa de proceso institucional e informes de resultados de evaluación semestral del control interno, correspondiente al periodo 2016 - 2019.

A continuación, se hará una descripción del desarrollo de cada una de las etapas de la experiencia de la UNAN-Managua.

Etapa 1. Planificación

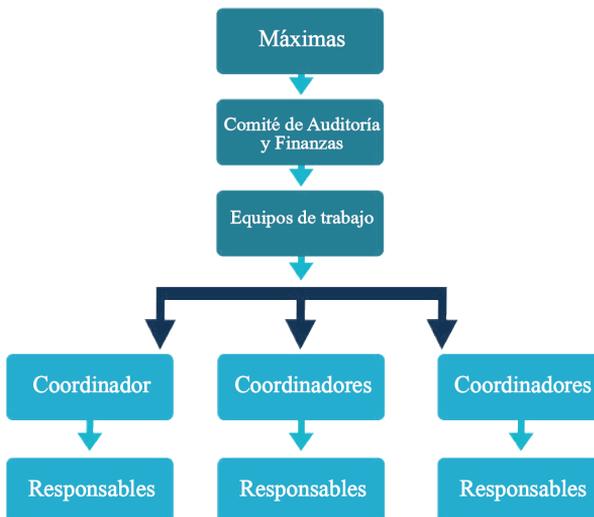
A partir del organigrama institucional y el mapa de procesos se define la estructura organizativa para la implementación del SCI en la UNAN-Managua, vinculando esta estructura con la propuesta por la Contraloría General de la República (CGR). En esta etapa de planificación se ratifica el Comité de Auditoría y Finanzas de la UNAN-Managua integrado por Rectora, Vicerrector General en su rol de sustituto por ausencia de la Rectora, Vicerrectora administrativa y de Gestión, Directora de Finanzas, dos representantes académicos, director de la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, Asesora técnica de Auditoría Interna. Entre las principales funciones del comité es el monitoreo, revisión, autorización de las metodologías de implementación y la aprobación de acciones de mejora del SCI.

Como una forma de garantizar el óptimo desarrollo del SCI, se nombran los equipos de trabajo (Decanos, Decanas, Vicerrectores y Vicerrectoras, Directores y Directoras del nivel central) encargados entre otras funciones de apoyar y orientar a los jefes de área en las actividades que requieren realizar para la implementación del SCI, asimismo, reportar al Comité de Auditoría y Finanzas las actividades que no han sido realizadas a fin de retomar medidas correctivas y recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia del SCI. Se nombran, además, coordinadores del SCI (Vicedecanos, subdirectores) cuya responsabilidad es la atención de los requerimientos de información solicitados por los equipos de trabajo relacionados con las actividades de la instancia administrativa y académica a la que dirigen. De igual manera, se encargan de la recopilación, revisión, análisis y consolidación de la información para presentar propuesta de mejora y seguimiento de las actividades de implementación en su instancia correspondiente. Por otra parte, se nombran a responsables de operativizar el SCI, tienen la función de asumir directamente la implementación de actividades o tareas de las áreas más específicas que se encuentren bajo su responsabilidad y dirección.

En la figura 2 se grafica la estructura para la implementación del SCI de la Universidad, donde se incluye al equipo de trabajo con sus respectivas funciones y responsabilidades.

Figura 2. Estructura para la implementación del Sistema de Control Interno

Fuente. Guía especializada para la implementación del SCI en las Instituciones Gubernamentales de Nicaragua.



Una vez identificada la estructura organizativa para la implementación del SCI, las Máximas Autoridades, el Comité de Auditoría y Finanzas, Equipo de trabajo (SCI), Coordinadores y Responsables, firman un acta de compromiso individual para la implementación del SCI en la UNAN-Managua. La firma de este compromiso genera confianza y contribuye a la transparencia y calidad de los resultados de autoevaluación. Esta acta de compromiso es otro aspecto relevante establecido por las normas de control interno de la UNAN-Managua.

Etapa 2: Ejecución

Esta etapa se realiza la autoevaluación del SCI, donde se consideraron las particularidades de la UNAN-Managua. En este sentido, se tomó en cuenta la estructura organizativa, asignación de responsables, asignación de funciones y el paso a paso para el llenado del cuestionario de cada componente del control interno y los sistemas administrativos. Con la finalidad de asegurar la efectividad en la aplicación de la metodología, se realizaron capacitaciones, dinámicas de sensibilización y acompañamiento a cada una de las instancias académicas y administrativas.

Se desarrolló un proceso de sensibilización a nivel de cada una de las instancias académicas y administrativas, se hizo énfasis en la importancia del control interno para el logro de los objetivos institucionales, la utilización eficiente de los recursos, la prevención de faltas financieras, contables, administrativas y académicas. De igual manera, este proceso implicó la concienciación de la obligatoriedad del cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la institución, como un todo, en función de las mejoras institucionales y la promoción de una cultura de control mediante una comunicación y motivación asertiva.

Por otra parte, el Comité de Auditoría y Finanzas de la Institución hizo el análisis de cada uno de los componentes de control interno y sistemas administrativos y de las preguntas del cuestionario del SCI correspondientes, para posterior, asignar dichas preguntas a las instancias académicas y administrativas en función de la estructura organizativa y al mapa de procesos institucional. De esta manera presentamos la integración de los niveles institucionales de acuerdo al organigrama institucional, la estructura organizativa para efectos de la implementación y evaluación del SCI con los componentes del control interno.

El cuestionario describe 60 preguntas distribuidas en los componentes de control interno como primer nivel y 131 preguntas en los sistemas administrativos de segundo nivel. Los criterios evaluados, sobre los que se estructuran las preguntas son; si está presente y funcionando, al tiempo que solicitan las evidencias correspondientes. A cada instancia, en correspondencia a su quehacer y funcionalidad, se les asigna el cuestionario para su autoevaluación, definiendo las acciones de mejora, en caso de que existan necesidades o debilidades. Importante recordar que, este proceso, está orientado hacia la mejora continua de la Institución.

El SCI de la UNAN-Managua está orientado al seguimiento y control de las actividades que se desarrollan en cada instancias académicas y administrativas. Esta orientación permite la corrección y/o rectificación de errores o incongruencias, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dentro de esta lógica, la supervisión continúa desempeñando un papel muy importante dado que, todos los funcionarios públicos con nivel de responsabilidad, tanto superior, ejecutivo, asesoría, operativa y de servicios, asumen el rol de responsables del cumplimiento, orientación, recomendación, evaluación y seguimiento a todo el proceso de implementación. En este sentido la NTCI (2015) destaca que “la parte fundamental del Control Interno la realizan las personas, no se trata solamente de manual, políticas, sistemas y formularios. Las personas en cada nivel de la Entidad tienen la responsabilidad de ejecutar acciones que hacen que el control interno funcione”. (p. 8)

De lo anterior, puede afirmarse que cada nivel de la Universidad asume un rol fundamental durante el proceso de implementación. Cada nivel implementa la evaluación del SCI a partir del método de cuestionario emitido por la CGR, el cual consiste en la descripción de preguntas asociadas tales como: ¿cómo se efectuó el manejo de las operaciones y transacciones? y ¿quién tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes? De modo que, las respuestas afirmativas indican la existencia e implementación de una adecuada medida o acción de control, mientras las negativas señalan la falla o debilidad en el sistema establecido.

Etapa 3. Presentación de resultados

Una vez realizada la autoevaluación, de acuerdo con los cuestionarios previamente asignados, cada instancia elabora su informe de resultados, en correspondencia al contexto de cada una de estas instancias. Estos informes generan planes de acciones de mejora, de

acuerdo con la calificación obtenida en cada pregunta, con niveles bajo o medio. De igual manera, se describen las acciones a desarrollar en función de la superación de los hallazgos a mejorar. También, se designa un responsable que debe asegurar el cumplimiento de las actividades planificadas, la fecha de inicio y finalización, así como el medio de verificación para su evaluación. Estos resultados fueron presentados al Comité de Auditoría y Finanzas con la finalidad de recibir aportes y propuestas de mejora, a partir de las conclusiones y las recomendaciones realizadas ante el Comité.

Etapa 4. Seguimiento del plan

Una vez elaborado el plan de mejora en cada una de las instancias, siguiendo las necesidades o debilidades identificadas, se pasa la definición de estrategias de integración de las actividades a los planes operativos, con la finalidad de darle seguimiento, monitoreo y evaluar el cumplimiento. En este punto, los directivos, administrativos y responsables de las instancias correspondientes, son los encargados del cumplimiento de los planes de acción de mejora del SCI. Para el aseguramiento del control y seguimiento, se establece un período de evaluación de los planes, siendo trimestral, en concordancia con los Planes Operativos Institucionales.

Autoevaluación del Sistema de Control Interno en la UNAN-Managua

En los últimos años, la UNAN-Managua ha venido trabajando en la transformación de su gestión sobre la base de procesos y la impronta de la calidad institucional, teniendo como Visión, consolidarse como institución de referencia nacional e internacional. A partir de este criterio, en la Universidad se han conformado, de manera integral y participativa, equipos de trabajo multidisciplinarios, encargados de la elaboración de planes institucionales, asumiendo a la vez, el compromiso y responsabilidad del monitoreo, evaluación y control de las actividades planificadas.

La búsqueda de la calidad institucional y de gestión basada en procesos, ha hecho que en la UNAN-Managua se implemente auto evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en cada una de las instancias académicas y administrativas. La implementación de esta auto evaluación sistema le ha permitido a la Universidad tener un acercamiento al nivel de conocimiento y apropiación de

los trabajadores del quehacer institucional, las necesidades del flujo de comunicación, y por supuesto el fortalecimiento de la identidad institucional. De igual forma, se identificaron los siguientes aspectos en cada componente académico y dentro de los sistemas administrativos:

- **Entorno de control**

La NTCI (2015) destaca que el entorno de control apropiado persigue establecer y mantener un ambiente mediante el cual, se logre una actitud positiva, creando conciencia en todos los niveles de la entidad, acerca de la relevancia de la integridad y los valores éticos. Una estructura organizativa, en correspondencia con los objetivos, una cultura enfocada a riesgos y atención a los mismos, además de una adecuada asignación de responsabilidades. En este aspecto, desde el 2016 se ha venido implementado el “Código de Ética Institucional” vigente de la UNAN-Managua y las normas de conducta, a todo el personal.

Asimismo, se cuenta con una estructura organizativa funcional, donde se destacan las líneas de autoridad y toma de decisiones. Se cuenta con un organigrama de la estructura de la Institución, donde se identifican los niveles; superior, ejecutivo, operativo, de servicios y asesoría; flujo de comunicación y la interrelación de cada una de las instancias. A pesar de contar con un Código de Ética Institucional y con una estructura organizativa bien definida, se hace necesario una mayor divulgación y sensibilización de los documentos institucionales, dado el desconocimiento, entre docentes y administrativos, de algunas áreas de la Universidad.

- **Evaluación de riesgos**

Esta acción se centra en la identificación y análisis de los riesgos, considerando su criticidad y tolerancia para la consecución de los objetivos de la entidad. Desde el año 2015, la Universidad ha venido implementando la evaluación de gestión de riesgos a las actividades ejecutadas en las instancias administrativas a nivel central (Finanzas, administración, presupuestos, adquisiciones y contabilidad). No obstante, desde esa fecha, el seguimiento ha sido insuficiente, de modo que se interrumpió el proceso de ejecución. En el año 2018, los resultados de auditoría interna recomendaron la aprobación e implementación de la “Guía metodológica para la gestión de riesgos en la UNAN-Managua” (2019), la cual comenzó a ser aplicada al siguiente año. Este mismo año (2019) fue aprobada y puesta en vigor la “Política de Gestión de Riesgo de la UNAN-Managua”.

La “Guía metodológica para la gestión de riesgo...” establece que, para su implementación, deben identificarse los riesgos de las metas planificadas a nivel institucional. A partir de una matriz, se identifican, analizan y evalúan los riesgos. A principios de 2020, la gestión de riesgo se hizo partiendo de las actividades del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) donde se identificaron los riesgos, teniendo presente la contextualización para cada una de las instancias administrativas y académicas a las que se les aplicó la guía, dando como resultado la matriz de gestión de riesgo por instancia.

• **Actividades de control**

Las actividades de control tienen la finalidad de establecer y ejecutar acciones de control, de manera tal que, contribuyan a la administración de los riesgos y la consecución de los objetivos de la Entidad. Una vez identificado el riesgo en las actividades de la Universidad, se definen los planes de mitigación de riesgos. Estas actividades de mitigación están vinculadas a los planes operativos, cuya finalidad es darle seguimiento y poder evaluar su avance o cumplimiento.

• **Información y comunicación**

Las NTCI describen que la información debe registrarse, tomando en cuenta las características de calidad y seguridad requeridas, y considerando el tipo y medio de comunicación relacionado a la actividades y naturaleza del área. Esta información, deben ser presentadas a la Máxima Autoridad y demás personal de la Institución, de forma oportuna, siendo útil para cumplimiento de las responsabilidades, incluyendo las relacionadas con el Control Interno. En consecuencia, los canales de comunicación en la UNAN-Managua, a nivel interno y externo, están definidos en los manuales de procedimiento, reglamento interno, política de comunicación, uso de página web institucional y de las tecnologías de la información.

• **Supervisión y Monitoreo**

La supervisión y el monitoreo son herramientas fundamentales para el cumplimiento de metas y objetivos. Este componente, evalúa el desempeño del Control Interno de manera continua y/o independiente. Los resultados son transmitidos a los responsables de la aplicación de medidas correctivas, incluyendo a la Máxima Autoridad. Por medio de este mecanismo, se asegura también que, las deficiencias encontradas, sean corregidas y/o enmendadas de manera correcta y oportuna. La UNAN-Managua, cuenta con un

plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024, generando información confiable, oportuna, pertinente y transparente del quehacer institucional.

El plan de monitoreo, seguimiento y evaluación fomenta una cultura de planificación y evaluación. Esto implica, la definición y/o identificación clara de los responsables de cada instancia, encargados de la operativización y/o cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Son personas con responsabilidades institucionales, cuyo rol es de evaluar y darle seguimiento a las actividades en función del cumplimiento de los planes.

A nivel institucional, se cuenta con el “Manual de control interno base COSO-III”, donde se describen las funciones y niveles de responsabilidad para la implementación del SCI. Este documento organizativo, establece el rol de las máximas autoridades, directores académicos, directores y responsables administrativo, en relación con el tema de monitoreo, evaluación y seguimiento de las actividades desarrolladas en función de los controles internos.

- **Sistemas administrativos**

La UNAN-Managua ha desarrollado manuales de procedimientos, reglamentos y políticas administrativas. La finalidad es guiar los procedimientos de los diferentes procesos, actividades o tareas desarrolladas en las diferentes unidades administrativas o del nivel central. Durante el proceso de autoevaluación se identificaron oportunidades de mejora asociadas, como la actualización de los manuales de normas y procedimientos; elaboración de un plan de capacitación integral, de acuerdo con las necesidades del personal y las funciones que desempeñan y la definición de manuales de procedimientos para los sistemas de información y comunicación.

Las acciones y requerimientos de mejora, identificados a partir de la autoevaluación del SCI, son integrales a cada actividad contenida en los planes institucionales, con una visión a corto y largo plazo. Están orientados a una gestión de calidad basada en procesos, asegurando el pleno funcionamiento del quehacer institucional, la efectividad, la rendición de cuentas, el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad.

Conclusiones

La Universidad se rige por políticas, normas, planes, procedimientos, registros y métodos organizados, relacionados, que interactúan entre

sí para la consecución de su misión, alcanzar las metas y objetivos tal como lo indica el Sistema de Control Interno por lo tanto el quehacer de la Universidad está contemplado en los componentes de control interno al igual que de los Sistemas Administrativos.

Como parte del proceso organizacional y con un enfoque sistémico, el control interno representa una herramienta fundamental para la IES. Esta herramienta, permite la identificación de debilidades y/o vacíos. De igual manera, permite la implementación de acciones de mejora orientadas al cumplimiento de los objetivos de cada una de las instancias que conforman la Institución.

En los últimos años, la UNAN-Managua ha venido implementando, de forma integral, el proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en cada una de las instancias académicas y administrativas. La adopción de este proceso resulta fundamental para el quehacer universitario, siendo un reto la internalización en el imaginario colectivo del personal de la Universidad, para lograr una cultura institucional de autoevaluación.

La autoevaluación ha permitido el análisis de cada componente susceptible de control interno, entre ellos los sistemas administrativos. De igual manera, la identificación de los responsables del proceso de autoevaluación, teniendo conciencia de la responsabilidad que tienen en el aseguramiento de evidencias impresas o electrónicas que compruebe la veracidad de la información. En términos generales, el SCI refleja aspectos fundamentales para el funcionamiento de la Universidad, como es la orientación y la descripción de las herramientas de evaluación y organización de la información, de modo tal que sea precisa, clara y transparente, constituyéndose en un pilar esencial de la cadena de valor de la institución.

Para la Universidad las evaluaciones concurrentes permitirán la mejora continua y calidad institucional, de tal manera que los resultados obtenidos de la autoevaluación del SCI de cada una las instancias académicas y administrativos conllevarán a la generación de nuevas metodologías, políticas, normativas entre otras acciones integrales, en función al cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos.

Referencias

- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, Ley N° 89. Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior de Nicaragua. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 20 de abril de 1990.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, Ley N° 68. Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los bienes y recursos del Estado. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 26 de marzo de 2009.
- Contraloría General de la República. (2015). Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), Managua, Nicaragua: CGR.
- Contraloría General de la República. (2019). Guía especializada para la implementación del sistema de control interno en las instituciones gubernamental de Nicaragua. Managua, Nicaragua: CGR.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2013a). Control interno-Marco Integrado (Resumen ejecutivo). Recuperado de <http://F:/LIBRO%20GESTIÓN%20DE%20LA%20CALIDAD%20INSTITUCIONAL/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2013b). Informe Control Interno. Informe, Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2017). Planificación Estratégica (Tercera Edición ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Séptima ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P. (1993). Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica (Séptima edición ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Estatutos de la UNAN-Managua con su reforma, Aprobado por el Consejo Universitario en Sesión ordinaria N.º. 27-2020 el 10 de diciembre del 2020.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Guía metodológica para la implementación del Sistema de Control Interno en la UNAN-Managua, aprobada por el Comité de Auditoría y Finanzas en III reunión del 14 de julio del 2020.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, M. (2020). Sistema de Control Interno de la UNAN-Managua. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.

Fortalecimiento de la transparencia y direccionamiento estratégico en la UNAN-Managua

Iris Lissette Hurtado García - <https://orcid.org/0000-0002-3758-8800>

Myrna Richard Delgado - <https://orcid.org/0000-0003-4280-7235>

Introducción

Desde los inicios del presente siglo, la complejidad y turbulencia del entorno crece de modo exponencial en torno a las organizaciones, los cambios estructurales originados por múltiples factores: tecnológicos, la globalización y la competencia, entre otros, plantean nuevos retos a las organizaciones. Este complejo escenario ha generado la necesidad de actuar diferente, se necesitan nuevas formas de enfrentar los fenómenos con un pensamiento estratégico en el ámbito de la gestión, por tanto, los estudios e investigaciones sobre este tema, que nacieron alrededor del mundo empresarial, también han impactado en el mundo académico para dar respuesta a la gestión de las instituciones educativas.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han experimentado cambios vertiginosos en sus funciones, impulsados por los efectos de la globalización, los avances tecnológicos y las demandas sociales. Son cambios obligados ante la complejidad de los retos actuales que exigen estándares de calidad y competitividad cada vez más rigurosos. En este sentido, es imperativo el establecimiento en las IES de nuevos enfoques para la gestión universitaria, que contribuyan al mejoramiento continuo y a dar respuesta a los desafíos en el actual escenario con una visión estratégica que requiere flexibilidad, agilidad, y alta capacidad de innovación para lograr una gestión transparente, efectiva y eficiente.

El presente trabajo tiene como finalidad la puesta en perspectiva de la importancia del análisis institucional en el direccionamiento estratégico y la transparencia. En este sentido, se abordan tres aspectos. El primero, hace una breve síntesis del proceso iniciado en la UNAN-Managua hacia la adopción de un modelo de gestión estratégica, en segundo lugar, se destaca la importancia del análisis

institucional para el direccionamiento estratégico para finalmente presentar el informe de gestión institucional como modelo y/o herramienta de análisis y sistematización de la gestión durante el período 2015-2016 en la propia universidad.

Hacia una gestión estratégica en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

El concepto de dirección estratégica ha sido ampliamente estudiado en el campo empresarial a partir de 1960, y ha devenido una disciplina académica en los últimos tiempos. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales, no obstante, se aplica ya a todo tipo de organización, incluyendo las educativas. Su propósito es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Usted no puede evitar que llueva, pero sí puede llevar paraguas.

Para Hatten (1987) la dirección estratégica es “el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos” (p.12), para Menguzzato y Renau (1991) “la dirección estratégica contribuye a cubrir las limitaciones de la planificación estratégica” y... “se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación, por una parte, y la implementación y control por otra parte”. (p.80)

En síntesis, puede afirmarse que la dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. Existen particularidades que la caracterizan, entre ellas: debe ser liderada por la alta dirección; concebida y ejecutada de manera participativa (todos los actores) para resolver la totalidad del problema estratégico; implica aceptar incertidumbre, los cambios y la complejidad; parte del análisis estratégico hasta lograr la síntesis (cuantitativa y cualitativa) en un proceso complejo, iterativo, holístico en varias fases básicas e interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control.

En las últimas décadas, ha proliferado la aplicación de este enfoque de dirección en la gestión universitaria, en la búsqueda de soluciones a la altura de los nuevos y complejos escenarios, caracterizándose por un proceso dinámico y continuo, que debe garantizar alineamiento entre los recursos y las capacidades con que cuentan las IES para

lograr sus fines y los requerimientos del entorno tanto interno como externo. Destacan Galarza y Almuñías (2014) que “La dirección estratégica es un modelo de gestión que favorece el cambio positivo, que orienta a la IES de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los principales implicados” (p. 59) “La dirección estratégica en la educación superior es un sistema que integra la formulación, la implementación y el control”. (p. 118)

Para los autores de este trabajo, bajo este enfoque de dirección, se ubica el direccionamiento estratégico basado en la instrumentalización técnica y racional de un modelo de orientación estratégica para dirigir la organización, el cual contribuye a la adopción de decisiones dirigidas a la obtención de los resultados deseados. Es un proceso que permite a los decisores analizar y procesar sistemáticamente la información pertinente (interna y externa), con el objetivo de evaluar la situación actual y su disposición, con el propósito de anticipar, adaptar y enfocar el direccionamiento estratégico y las estrategias a seguir en cada momento para alcanzar los resultados.

En la actualidad, el funcionamiento efectivo de las organizaciones constituye una de las mayores complejidades en la ciencia de la dirección (Castillo, 2010). Para alcanzar niveles reconocidos de calidad institucional, es esencial la instauración de una cultura organizacional fundamentada en el direccionamiento estratégico, cuyo soporte lo constituye el análisis institucional y la búsqueda de efectividad. Como punto de partida para el aseguramiento de la calidad, es importante la pertinencia de los programas educativos, la transparencia institucional y la satisfacción de los grupos de interés.

En este contexto, el análisis institucional juega un rol preponderante, al proveer información valiosa para el direccionamiento estratégico. Este proceso, se da a través de la sistematización de la eficacia y eficiencia del funcionamiento organizacional, la identificación de oportunidades de mejora y el establecimiento de estrategias que contribuyan al desarrollo de la institución. De aquí que, el análisis institucional, debe comprenderse como un enfoque sistémico e integral, dirigido a la mejora del desempeño institucional.

El análisis de los resultados de la gestión conduce a la adopción de una política de mejoramiento continuo en las IES, no nace por generación espontánea, sino que está sustentada en los resultados y la opinión de los usuarios internos y externos, cuyos aspectos engloban la efectividad institucional. En este sentido, siguiendo a

Camue y Carballal (2017) la “efectividad de los sistemas organizativos se refiere, esencialmente, a la eficiencia y eficacia con que los objetivos organizacionales han sido alcanzados”. (pág.387)

Por el rol y la función social que tienen las universidades, formando profesionales que contribuyan al desarrollo de los países, no es extraño ni extemporáneo sus constantes cambios, acordes al contexto sociopolítico y económico en que se encuentran. Dentro de una dialéctica permanente, estas casas de estudio apuntan a la búsqueda de competencias edificantes y la pertinencia, dos características fundamentales de la calidad institucional.

Teniendo en cuenta el anterior escenario, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) desde su constitución como universidad autónoma en 1982, realiza esfuerzos para la construcción de un modelo de gestión universitaria que responda a las necesidades socioeconómicas, culturales y profesionales de la sociedad nicaragüense, aprovechando la experiencia acumulada en el país y en el entorno Latinoamericano. Por ello, la pertinencia de sus programas de estudio; la eficiencia institucional; la autoevaluación permanente con fines de mejora; el análisis de las fortalezas y debilidades; la identificación de las amenazas para convertirlas en oportunidades; el liderazgo y la transparencia institucional en todos los procesos universitarios, son aspectos prioritarios en la gestión universitaria.

En los últimos años, los esfuerzos por la eficiencia institucional y la construcción de un modelo de gestión acorde a las necesidades de desarrollo del país se han venido consolidando a través de la adopción del direccionamiento estratégico desde un enfoque sistémico, basado en el principio de autogestión. Esta lógica organizativa, le ha permitido a la UNAN-Managua efectuar una autoevaluación sistemática, interpretando y evaluando de forma eficiente y eficaz su funcionamiento, donde el análisis institucional ha jugado un papel determinante, concebido este, como un direccionador del actuar institucional que permita visualizar el funcionamiento integral de la Universidad en un ambiente dinámico y un sistema de acciones centrado en los principales usuarios de los resultados de los procesos universitarios asumidos, con un enfoque de mejora continua de la calidad.

El análisis institucional para la UNAN-Managua, se constituye en un pilar fundamental de su direccionamiento estratégico, representando la ruta organizacional para el logro de los propósitos sustentado en la misión de la institución. En este sentido, se ha concebido el

direccionamiento estratégico como un

sistema de gestión organizacional que articula, de forma iterativa y holística, los procesos estratégicos, claves y de apoyo encaminados al cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y a la consecución de sus objetivos, orientados hacia la mejora continua, la prevención de riesgos y calidad institucional (UNAN-Managua, 2020a).

De forma pensada y estructurada se ha diseñado la instrumentalización técnica y racional del modelo de gestión adoptado, con una orientación estratégica que ha permitido dirigir la Universidad en los diferentes periodos. Es un proceso que convoca a los decisores a analizar la información pertinente (interna y externa), con el objetivo de evaluar la situación actual y su disposición, con el propósito de anticipar, adaptar y enfocar el direccionamiento estratégico y las estrategias a seguir con el objetivo de asegurar la calidad.

Es oportuno destacar que el análisis institucional en la UNAN-Managua, es de reciente aplicación, sus inicios van de la mano con la planificación estratégica institucional, ambos como parte del modelo de gestión (dirección estratégica), lo que permite el seguimiento, control y evaluación de los indicadores y metas propuestas. La adopción de un enfoque estratégico en la gestión universitaria ha significado un cambio en el modo de pensar y hacer, centrado en el establecimiento de estrategias de desarrollo institucional, partiendo del análisis del contexto externo e interno, su implementación y control. Cabe destacar que la construcción ha sido paso a paso, con una retroalimentación sistemática para hacer las correcciones correspondientes y abordar nuevas etapas.

Los primeros pasos encaminados al cambio en la gestión universitaria en la UNAN-Managua se dan en el año 2002, con los planes estratégicos y operativos, buscando el mejoramiento continuo durante la puesta en marcha de las acciones planificadas. Este paso, de gran trascendencia para la historia de la Universidad, se dio en el marco del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria, contando con el respaldo técnico del Consejo Superior de Universidades Centroamericanas (CSUCA), el recién conformado Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior (SICEVAES), y el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La implementación de la cultura gerencial durante la primera década del presente siglo representa un punto de inflexión para la UNAN-Managua, considerando que el direccionamiento estratégico y la planeación, le ha permitido definir una ruta estratégica para la gestión institucional en la actualidad. Como se ha enfatizado, la puesta en marcha de los procesos de planificación e información, entre otros, tienen como correlato alcanzar la calidad y con ello, la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que demandan sus servicios.

Con la implementación de los procesos de planeación estratégica y operativa, se inicia el monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión institucional. De igual manera, la práctica de organización y sistematización de la información para el seguimiento, control y análisis de los resultados esperados por medio de informes trimestrales y físico-financieros, fortalecieron el análisis institucional y el fomento de una cultura organizacional donde prime tener conciencia y resolver las dificultades que enfrenta la Universidad para lograr un cambio cualitativo en su gestión. Téngase en consideración que el conocimiento no solo se acumula en las personas, sino también en los sistemas técnicos (procedimientos, sistemas de información, tecnologías) que utiliza la organización.

Las estrategias asumidas en la UNAN-Managua para adoptar un enfoque estratégico en su gestión, implicaron el desarrollo de un pensamiento asociado a la mejora continua, tanto en los directivos como en la comunidad universitaria. La puesta en marcha de los anteriores procesos, le permitió a la Universidad, el establecimiento de pautas para la implantación de una cultura institucional de autoevaluación en un primer momento asociada al aseguramiento de la calidad. Esta nueva dinámica institucional, es asumida como una forma sistemática, continua y dinámica de autoevaluación en correspondencia con la cultura nicaragüense a nivel macro y el organizacional acorde a las particularidades de la propia Universidad. En este sentido, la recolección y utilización de la información relacionada al desempeño institucional y los procesos de enseñanza-aprendizaje, inciden en la mejorar continua.

Esto es visto como una necesidad entre las IES, para el cumplimiento de los requerimientos o normas establecidas por organismos rectores nacionales e internacionales, vinculados a los procesos de evaluación o autoevaluación institucional. Con la finalidad de contar con universidades públicas de calidad en Nicaragua, las IES públicas y comunitarias están sometidas a un permanente y sistemático

seguimiento y evaluación por parte de las diferentes instituciones rectoras: Consejo Nacional de Universidades (CNU), Contraloría General de la República (CGR) y el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA).

El CNU solicita de manera trimestral, informes sobre avances físico-financieros, académicos y de gestión. En el caso de la CGR, aplica de manera sistemática sus normativas de control interno, midiendo y auditando la gestión de las universidades y el CNEA realiza los procesos de Autoevaluación Institucional. Este último –el CNEA- se encarga de fomentar la mejora continua, la pertinencia de los programas educativos y la toma de decisiones institucionales basadas en información relevante. En la mayoría de los casos esta información es presentada a partir de informes estadísticos o mediante informes ejecutivos mixtos.

La perspectiva arriba planteada, justifica la necesidad de la instauración del análisis institucional, concebido –como se ha señalado-- desde un enfoque sistémico e integral, y dirigido al aseguramiento de los controles y/o evaluaciones institucionales necesarias, como única vía para alcanzar el desarrollo de la UNAN-Managua. De aquí que, una de las acciones prioritarias, estuvo dirigida al establecimiento de una herramienta de divulgación encargada de la sistematización de la información, convirtiéndose en un referente para las autoridades responsables del direccionamiento estratégico y por consiguiente para la toma de decisiones.

Otra condición que debía tener la herramienta de divulgación, encargada de la sistematización de la información, es que se constituyera en un mecanismo de transparencia y de rendición de cuentas de la Universidad ante la sociedad. Esta lógica analítica, correspondiente al direccionamiento estratégico, ha permitido patentizar de manera clara y meridiana, la actuación institucional de gestión universitaria, durante cada año de acuerdo con los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Anuales (POA).

Análisis institucional y direccionamiento estratégico en la planificación universitaria

El análisis institucional no es un tema nuevo, por el contrario, ha sido muy estudiado en otras épocas, teniendo una gran importancia en la gestión institucional del presente siglo. De acuerdo con Buendía

(2011) “el interés por el estudio del contexto institucional como elemento explicativo del comportamiento y la conducta de individuos y grupos es un supuesto clave en el nuevo institucionalismo” (pág.1). En este sentido, las IES se encuentran inmersas en un proceso de transformación continua, sustentada en los resultados de la gestión institucional y del análisis del contexto nacional e internacional.

Conscientes del anterior escenario, las IES asumen el reto del aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de su misión ante la sociedad, concerniente a la formación de profesionales integrales, comprometidos con el desarrollo socio económico del país. En este sentido, la adopción del análisis institucional, como elemento fundamental para el direccionamiento estratégico, ha sido una herramienta importante para la mejora continua.

Otro elemento importante que deben procurar las IES es el aseguramiento de su credibilidad, fundamentada en una gestión transparente y comprometida con la mejora continua. Esta transparencia, debe estar presente en cada uno de los procesos universitarios llevados a cabo en aras del cumplimiento de la misión y visión institucional. No obstante, la demostración de sus competencias, pensando en las exigencias internas e internacionales, es el mayor reto que enfrentan las universidades.

La internalización de la cultura de control y/o evaluación institucional y la adopción del principio de autogestión, constituyen los pilares del análisis institucional. Representa, la única vía para la consolidación y retroalimentación del direccionamiento estratégico que vehicula el desarrollo de la Universidad. Una de las primeras acciones emprendidas, estuvo vinculada al establecimiento de un mecanismo o herramienta asociada al fomento --de lo que se ha insistido en este trabajo— de una conciencia individual y colectiva de control y/o evaluación institucional, de manera tal que, permitiera la identificación de resultados para su análisis e interpretación.

La anterior lógica de análisis e interpretación facilita sobremanera la identificación de logros y oportunidades de mejoras, expresadas como retos institucionales. De estas, se direccionan estrategias que tributen al desarrollo institucional, al mismo tiempo que, la lógica de control y evaluación asegura la credibilidad institucional, fundamentada en una gestión transparente.

Para el logro del direccionamiento estratégico, fue necesaria una sistematización de la información concerniente a la gestión anual, con el fin de tener una mirada integral del actuar de la Universidad

a lo largo del año planificado y rendir cuentas ante la comunidad universitaria y la sociedad en general. Resultó también pertinente que la UNAN-Managua se apropiara del espíritu de las normas y reglamentos que sustentan su quehacer. Un ejemplo de ello es la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (No.89), que en su artículo 21, señala que una de las funciones del Rector es: “Informar anualmente de las evaluaciones académicas y de las Actividades Universitarias, a la Asamblea General Universitaria”. Asimismo, el artículo 29, establece que la Asamblea General Universitaria, como un órgano consultivo, “se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cada vez que la convoque el Consejo universitario”. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1990).

En otras palabras, los esfuerzos realizados por las autoridades relacionadas con el fortalecimiento de la institucionalidad, por medio de sistemas y procesos académicos administrativos eficientes, se sustentan en lo mandado por las normas y/o reglamentos de la educación superior. En este sentido, la transparencia y rendición de cuentas, de acuerdo con la periodicidad establecida por las normativas vigentes, forman parte de la cultura administrativa de la Universidad.

Rendición de cuentas que en la UNAN-Managua, se da gracias a la sistematización de la información que surge del Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI) siendo un referente para las nuevas estrategias y/o acciones, que requiere de una constante actualización en correspondencia con las necesidades derivadas de los avances que se logren en todos los sistemas vinculados a la gestión y control de la Universidad. En este sentido, el Informe de Gestión Anual, por la forma en que se sistematiza la información, representa un documento relevante que contextualiza el desarrollo de la gestión institucional a lo largo de un año. Asimismo, la divulgación del informe por medio de la asamblea general universitaria se inscribe dentro de lo establecido en las normativas de la educación superior.

Informe de gestión anual: Herramienta de transparencia para el direccionamiento estratégico

Actualmente los informes de gestión se han convertido en una práctica común en el mundo empresarial y en las instituciones de educación superior, tanto por la transparencia que brindan como por la información que contienen. De acuerdo con Buján (2018), un informe de gestión contiene datos y estadísticas de la gestión en

un determinado periodo de tiempo, resultando útil para la toma de decisiones. Así también, al ser un documento público sirve como una fuente importante de información para agentes externos, entre ellos analistas, usuarios y proveedores.

Las características que ofrece el informe de gestión lo convierten en una excelente herramienta para el análisis y sistematización de la información generada a lo largo de un año de gestión universitaria, contribuyendo al aseguramiento del análisis de la información de una forma retrospectiva, vinculada al entorno interno de la Universidad, al igual que al nacional e internacional y previendo los posibles hallazgos.

Los informes reflejan los riesgos, incertidumbre y oportunidades. La información que se presenta debe cumplir con las características cualitativas de ser relevante y fiable, oportuna y susceptible de constatación si se tratara de datos cuantitativos. El cumplimiento de estos fines permite que el informe de gestión se constituya en un instrumento de análisis institucional, así como en una alternativa eficaz, acorde a las nuevas tendencias de la administración moderna.

La implementación de la presentación de Informe de Gestión Institucional en la UNAN-Managua, quedó establecido durante el periodo de gestión universitaria 2015-2016. Para el cumplimiento de esta disposición, se diseñó la “Guía Metodológica para la elaboración del informe de gestión”, que orienta el establecimiento del estado actual de la gestión institucional, los referentes de los métodos y las dimensiones del análisis de la gestión universitaria, durante el periodo de evaluación; propone un análisis comparativo y de tendencias, que ayude a poner en contexto el estado actual de la gestión institucional, así como establece el procedimiento de elaboración y socialización de Informe de Gestión.

La Guía Metodológica recoge los referentes contenidos en la Ley No 89 de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, en los Estatutos de la UNAN-Managua y en el Plan Estratégico Institucional 2015-2019. Esto permite que, el informe de gestión se elabore en consonancia con los objetivos institucionales y el cumplimiento de las demandas de rendición de cuentas contenidas en el Art. 29 del Capítulo VI (De la Asamblea General Universitaria) de la Ley antes referida.

Desde el punto de vista metodológico, el informe de gestión – propuesto en la Guía Metodológica – incluye, como parte de su contenido, un análisis de los resultados de los procesos

universitarios y de su evolución previsible. La inclusión de datos históricos permite hacer comparaciones, con la finalidad de evaluar el avance institucional. Debe reflejar los riesgos, incertidumbre y oportunidades de mejora; asimismo, la información a presentar debe ser relevante, fiable, oportuna y susceptible de constatación, en caso de que los datos sean cuantitativos.

El informe de gestión universitaria se somete a la revisión por parte del rectorado y es aprobado por el Consejo Universitario, es presentado con posterioridad, en asamblea general universitaria. Por esta razón, se constituye en un documento público, cuya transparencia le permite revestirse con la credibilidad institucional necesaria, ante la comunidad universitaria y la sociedad, al tiempo que le da cumplimiento al mandato legal establecido en los artículos 21 y 29 de la Ley No 89. de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior.

Proceso de elaboración del informe 2015-2016

El informe 2015-2016 inicia con el procesamiento y análisis del documento por dimensión, para lo cual se empleó la “Guía Metodología para la elaboración del informe de gestión”. (UNAN-Managua, 2017a) Esta apertura del informe, suministra información sobre el estado actual de la Universidad y el aporte que brinda esta casa de estudios a la sociedad nicaragüense, en términos de oportunidades de igualdad y desarrollo integral de los ciudadanos.

Como se señaló arriba, la Guía Metodológica establece para el inicio del informe, el procesamiento y análisis de datos, siguiendo una matriz de análisis documental que define algunos conceptos utilizados para la elaboración del informe:

- Dimensiones de análisis. Las cuales deben englobar una serie de procesos encaminados a un objetivo común.
- Variables de estado. Deben representar los elementos comunes (subvariables) que conforman la dimensión de análisis
- Documentos. Describe o identifica el documento sujeto de análisis y proporciona información para las variables y subvariables de estado
- Hallazgos. Describe los resultados encontrados en el documento asociados a las subvariables que conforman la variable de estado.

- Evolución previsible/ oportunidades. En este campo de la matriz, se presentan las previsiones del estado de las subvariables para la identificación de las circunstancias ideales de desarrollo.
- Riesgos/ Incertidumbre. Permite identificar los elementos de vulnerabilidad en el desarrollo de las variables de estado y el desconocimiento de su condición futura.

Los documentos susceptibles de análisis conciernen a informes de autoevaluación, evaluación de Plan Operativo Anual Institucional, Informes de ejecución físico-financieros trimestrales y anuales. De igual manera, se incorpora información actualizada proporcionadas por las diferentes instancias académicas y administrativas, u otras circunstanciales, pero relevantes por su contenido.

Como novedoso puede calificarse, el análisis institucional asociado a la evolución previsible u oportunidades de mejora, presentadas en las previsiones del estado de las subvariables para la identificación de las circunstancias ideales de desarrollo. Otro aspecto, la identificación de riesgos e incertidumbre, donde se destacan los elementos de vulnerabilidad en el desarrollo de las variables de estado y el desconocimiento de su condición futura.

Para el establecimiento de las dimensiones de análisis, se consideraron los elementos esenciales que integran la Misión y Visión institucional. Por esta razón, se definieron variables de estado y subvariables para la gerencia estratégica, relacionadas con la modernización y perfeccionamiento curricular; desarrollo de la investigación, innovación y emprendimiento, así como para el fortalecimiento de servicios de apoyo a las funciones sustantivas, posicionamiento de la Universidad en el contexto nacional e internacional y el bienestar universitario.

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis, se presenta la tabla 1 que contiene las ocho variables de estado incluidas en la dimensión gerencia estratégica. Para estas variables, se establecieron cinco subvariables sujetas a análisis. De modo tal que, cada dimensión analizada, presenta el resultado de las subvariables de las variables de estado, permitiendo la identificación de previsiones y circunstancias ideales de desarrollo. Además, se evidencian los elementos de vulnerabilidad y desconocimiento de su condición futura, permitiendo la identificación oportunidades de mejora, asumidas como retos institucionales.

Los resultados del análisis documental, permitió la elaboración del primer informe denominado “Informe de Gestión 2015-2016”, constituyéndose en referente y direccionador para la toma de decisiones. Esto posibilitó que los retos identificados, fueran incorporados en la planificación operativa anual institucional del 2017. Así mismo, se redireccionaron algunas estrategias y se diseñaron otras nuevas, con el fin de darle salida con la debida prestancia organizativa, a los retos planteados en el informe de gestión.

Lo anterior, vincula el análisis institucional y el principio de autogestión adoptado por la UNAN-Managua, a través de procesos de revisión y auto lectura del actuar institucional en la identificación de oportunidades para el mejoramiento continuo. Hasta el 2021, se han elaborado seis informes de gestión institucional, 2015-2016, 2017, 2018 y 2019, 2020, 2021 permitiendo la identificación de retos e incorporándolos como estrategias institucionales, vinculadas y operativizadas por medio de la Planificación Estratégica y Operativa.

A continuación, se presentan los principales retos identificados en los cuatro informes de gestión institucional (2015-2016, 2017, 2018, 2019) de la UNAN-Managua:

- Fortalecimiento de los vínculos con entidades públicas y privadas que permitan crear la sinergia necesaria para el fortalecimiento de la formación de los estudiantes y aportar al desarrollo integral del país.
- Inclusión en la oferta académica de los programas nacionales como la Universidad Abierta en Línea, así como el fortalecimiento de los programas especiales SINACAM, UNICAM y el Proyecto educativo Rio San Juan
- Implementación de un modelo de gestión de calidad que conlleve a la aproximación de estándares de calidad aceptables, para el logro de la acreditación institucional de carreras, programas de posgrados y certificación de los procesos que se desarrollan en la Universidad, Centros y Laboratorios de investigación.
- Implementación de un modelo de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua para fomentar la mejora continua a nivel personal e institucional, mediante la identificación de oportunidades de mejora.

- Incremento de la cualificación ascendente del personal, mediante la capacitación continua y formación profesional.
- Fortalecimiento de los programas de formación integral de los estudiantes, enfocado en la promoción de valores, ética, emprendimiento, innovación identidad cultural, compromiso social y el buen desempeño de las competencias profesionales.
- Implementación de la metodología de gestión de riesgo que permita identificar los elementos de vulnerabilidad en el desarrollo de los procesos universitarios.
- Definición y consolidación del Plan integral de desarrollo institucional que permita el perfeccionamiento de una administración eficiente y sostenible.
- Evaluación de la política salarial de la institución, para lo cual debe ponerse en perspectiva la posición salarial actual de la misma con relación a la cobertura de las necesidades básicas y su posición con respecto al resto de los salarios dentro de la economía nacional.
- Actualización de los documentos normativos institucionales con base en los Estatutos de la UNAN-Managua.
- Desarrollo de una estrategia que incentive la producción científica. • Fortalecimiento de la función internacionalización, a través de la estrategia de internacionalización en casa.
- Establecimiento de estrategias que permitan el monitoreo, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa.
- Fortalecimiento de los procesos de planificación estratégica y operativa en correspondencia con la Misión, Visión y Plan de Desarrollo Institucional.
- Fortalecimiento de la vinculación Universidad-Sociedad-Empresa-Estado, mediante la ejecución de proyectos sociales y productivos que den apertura a los estudiantes para la realización de prácticas y pasantías.
- Identificación de las Facultades y/o unidades académicas con los mejores rendimientos académicos, con la finalidad de incidir en las mejoras en aquellas que tengan dificultades en este rubro.
- Establecimiento de una estrategia para el seguimiento a graduados.

La identificación de estos y otros desafíos no referidos en el informe, pero tomados en cuenta, contribuyen al mejoramiento continuo de la labor institucional. Esta información, le ha proporcionado a las autoridades insumos para la toma de decisiones, trazando estrategias encaminadas a:

- Establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, fundamentado en la Política y Estrategia de Calidad, y en una gestión con enfoque a procesos.
- Implementación de una Política de Gestión de Riesgos.
- Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Información a través del cual se gestiona la información administrativa, académica, la planificación estratégica y operativa.
- El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.
- Identificación de los procesos universitarios de Internacionalización, Perfeccionamiento Curricular, Gestión de la Calidad, Evaluación al Desempeño y Gestión del talento humano como procesos estratégicos.
- Lograr la vinculación de la Universidad con instituciones nacionales e internacionales, lo que ha permitido la generación de convenios y cartas de entendimiento para el desarrollo de investigaciones, proyectos conjuntos, pasantías y prácticas de estudiantes y movilidad académica.
- La aprobación e implementación de normativas y metodologías de evaluación al desempeño, lo que ha permitido evaluar al personal de la Universidad.
- Desarrollar una planificación por procesos, lo que permite la operativización de la misión, visión y objetivos institucionales.
- La acreditación internacional de la institución.
- Dirigir los esfuerzos al desarrollo de una gestión financiera, que permita disminuir la brecha existente entre los rubros salario e inversiones.
- Desarrollar programa de seguimiento a graduados.
- Asegurar el valor público de la universidad a través de una

cadena de valor dirigida a la formación de profesionales integrales con capacidades para contribuir a las demandas de la sociedad.

- Modernización y perfeccionamiento curricular de grado y posgrado, a través de la adopción de un currículo por competencia, que integre los ejes de formación, investigación, extensión universitaria e internacionalización.
- La acreditación de la Universidad en el ámbito nacional por parte de CNEA y la acreditación internacional por CEAI-UDUAL

Por otra parte, la presentación del informe de gestión a la comunidad universitaria permitió que la Universidad realizara su primera Asamblea General Universitaria, en calidad de órgano consultivo, cumpliendo de esta manera, con lo establecido en la Ley No 89 de Autonomía de las IES (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1990). Esta presentación del informe se hizo en un acto formal, contando con la participación de representantes de toda la comunidad universitaria. Fue un hecho de gran trascendencia histórica, dada que, a partir de ese momento, se institucionaliza la presentación del informe de gestión anual por parte de las máximas autoridades de la UNAN-Managua.

Otro aspecto importante a destacar con la presentación de Informes de gestión anual, es su constitución como referente para el direccionamiento estratégico relacionado a la mejora continua, la eficiencia, eficacia y la excelencia. En este sentido, permite hacer comparaciones de los resultados obtenidos en el año transcurrido y su efectividad, con los años anteriores, teniendo la posibilidad de identificar retos a superar.

Lo destacado de los informes, es el valor intrínseco que tiene para los usuarios internos de la UNAN-Managua al contar con información útil, que les orienta y/o facilita los procesos de gestión y/o actuación en actividades académicas o administrativas. En el caso de los directivos, les permite la toma de decisiones acertadas en el campo de la formación, investigación, extensión universitaria e internacionalización.

El Informe de gestión tiene el potencial orientador en el campo de las oportunidades de investigación, programas o proyectos de extensión universitaria, por medio de alianzas y convenios de colaboración en redes. De igual manera, contribuye a que la Institución cuente con una comunidad universitaria informada y comprometida con el actuar institucional.

Desde otro punto de vista, los usuarios externos de servicios de la Universidad, instituciones gubernamentales y público en general pueden contar con información sobre la gestión anual de la Universidad, cifras, estadísticas u otros datos. Esto le permite hacer comparaciones o análisis sobre el estado de la Educación Superior en Nicaragua. Al mismo tiempo, brinda confianza en la labor que la UNAN-Managua realiza, por su transparencia y uso adecuado de las asignaciones presupuestarias del Estado.

Por último, el Informe de gestión es una de las herramientas del análisis institucional que permite la sistematización de la gestión de nuestra institución a lo largo de un año. No obstante, es oportuno señalar que el análisis institucional de la UNAN-Managua no se limita únicamente a esta herramienta, se trabaja en la consolidación del sistema de indicadores de la institución sustentado en los procesos universitarios, los que a su vez están incluidos en la planificación del desarrollo institucional, estratégico y operativo. De igual manera, se cuenta con el sistema de retroalimentación de grupos de interés, constituidos por nuestros estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.

Conclusiones

La dirección estratégica en las IES permite la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en la organización, la formulación de estrategias, su implementación y control.

Las estrategias asumidas en la UNAN-Managua para adoptar un nuevo enfoque en su gestión basado en la dirección estratégica, implicaron el desarrollo de un pensamiento asociado a la mejora continua, tanto en los directivos como en la comunidad universitaria, le permitió el establecimiento de pautas para la implantación de una cultura institucional de autoevaluación asociada al aseguramiento de la calidad, con una dinámica institucional de forma sistemática, continua y dinámica en correspondencia con la cultura nicaragüense a nivel macro y la organizacional acorde a las particularidades de la educación superior y la propia Universidad.

El cambio en el modelo de gestión universitaria en la UNAN-Managua iniciado en el año 2002, con los planes estratégicos y operativos, ha permitido el mejoramiento continuo. La implementación de la cultura gerencial durante la primera década del presente siglo representa un punto de inflexión para la Universidad, considerando

que el direccionamiento estratégico y la planeación, le han permitido la definición de una ruta estratégica para la gestión institucional en la actualidad. La puesta en marcha de los procesos de planificación e información, entre otros, tienen como correlato alcanzar la calidad y con ello, la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que demandan sus servicios.

Para el logro del direccionamiento estratégico en la UNAN-Managua fue necesaria una sistematización de la información concerniente a la gestión anual, con el fin de tener una mirada integral del actuar de la Universidad a lo largo del año planificado y rendir cuentas ante la comunidad universitaria y la sociedad en general. Resultó también pertinente la aplicación de la normativa vigente y su integración a la operacionalización del modelo de gestión.

El informe de gestión es una herramienta práctica y efectiva del análisis institucional de las IES y del entorno nacional e internacional, que permite la identificación de retos y trazar estrategias que posicionen a la UNAN-Managua en un ámbito competitivo, coherente con los cambios globales y las demandas sociales del país, a nivel interno la comparación de la gestión de la Universidad con respecto a años anteriores, y en relación al contexto nacional e internacional, identificando aciertos y desaciertos, al tiempo que ayuda a la definición de acciones de mejora. Esta perspectiva, posiciona al Informe de gestión como un documento integral y lo convierte en una especie de brújula para el direccionamiento estratégico y el desarrollo institucional.

El diseño y elaboración del Informe de gestión anual es acompañado con la implementación por primera vez, de la Asamblea General Universitaria en la UNAN-Managua, se ha institucionalizado como una herramienta de análisis institucional y referente para el direccionamiento estratégico como parte del modelo de gestión, siendo un documento de consulta para la toma de decisiones. Asimismo, las oportunidades de mejora identificadas en el análisis y la evolución previsible de los hallazgos se constituyen en retos institucionales, incorporados en la Planificación Operativa Anual Institucional (POAI) y sirve para el establecimiento de nuevas estrategias para el desarrollo de la universidad.

Otro elemento por destacar es que, el Informe de gestión anual permite una vinculación con el entorno nacional e internacional, en términos de planificación estratégica y con planes de desarrollo estatales, como el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, 2018-2021 y los Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano

2017 (PNDH-GRUN). De igual manera, los referentes internacionales vinculados al desarrollo y la educación superior, como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); Informes CINDA y el Plan de Acción de CRES 2018-2028.

Referencias

- Almuiñas R, J., y Galarza L, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior, en: Almuiñas R, J., y Galarza L, J (comp), Dirección estratégica y calidad: potencialidades para su desarrollo (pp. 55-67). Universidad Juárez del Estado de Durango, Victoria de Durango.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (1990). Ley No. 89. Ley de autonomía de las Instituciones de educación superior. La Gaceta, Managua, Nicaragua, 20 de abril de 1990.
- Buján P, A. (2018). Informe de gestión. En: Enciclopedia Financiera. Obtenido en: <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros/informe-de-gestion.htm>.
- Buendía E, M., (2011). Análisis institucional y educación superior. Aportes teóricos y resultados empíricos. Perfiles Educativos, (XXXIII, 134, pp.8-33). Obtenido en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=132/1322124700>.
- Camue Á, A. y Carballal del Río, E., (2017). Estudio de la efectividad organizacional en la Universidad Agraria de La Habana. El caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En Almuiñas R, J.L; Galarza, L, J y Megret, R, D. (comp.), La Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior (p. 385). Editorial Castellanos.
- Castillo, J, R.C (2010). Concepciones teóricas referentes a la definición de competitividad (p.6). Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Cuba.
- Conferencia Regional Educación Superior (CRES), (2018). La educación superior, internacionalización e integración regional de América Latina y el Caribe. Universidad Nacional de Córdoba.
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), (2012). Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2012-2016.

- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), (2017). Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021.
- Hatten, K.J (1987). Strategic Management. Analysis and Action
- Menguzzato, M y Renau J J (1991). La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (2015). Plan Estratégico Institucional 2015-2019.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (2017a). Guía metodológica informes de gestión 2015-2016 de la UNAN-Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2017b). Informe de Gestión 2015-2016.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (2018a). Estatutos de UNAN-Managua con sus reformas 2018.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2018b). Informe de Gestión 2017. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2019). Informe de Gestión 2018. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020a). Manual de Procesos Universitarios. Aprobado por Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 26-2020 del 12 de nov de 2020.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (2020b). Informe de Gestión 2019. Managua. Editorial Universitaria.

Gestión integral de riesgo: experiencia de la UNAN-Managua

Julissa Nazaria Aguirre López - <https://orcid.org/0000-0002-8736-598X>
Digna de la Paz Alemán Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-3159-8880>
Carlos Alberto Rosales Carranza - <https://orcid.org/0000-0001-9178-1858>

Introducción

En un mundo globalizado, altamente dinámico e incierto, la gestión de riesgos se ha venido estableciendo como un componente esencial del control interno en las instituciones de educación superior (IES), permitiendo reducir incertidumbres y minimizar aquellos efectos negativos que inciden en el cumplimiento de las metas. Por tal motivo, las instituciones deben establecer sistemas de control interno eficaces para el logro del cumplimiento de los objetivos institucionales, acompañados de un proceso de gestión de riesgos organizado, estable y coordinado. Estudios teóricos y prácticos como los de (Apaza, 2016; Mendoza, Bolaños y Mendoza (2017); Medina, J., Lascano, N., y Sablón (2017), Gutiérrez y Sánchez (2018); Cedeño y Morell ,2018) coinciden en un nuevo enfoque de aplicación de la gestión de riesgo más integral en todos los niveles desde el control interno, para el mejoramiento y fortalecimiento del desempeño de la organización en su conjunto.

En Nicaragua, las Instituciones de Educación Superior (IES) se rigen bajo lo estipulado en la Ley 681 de 2009, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República de Nicaragua y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado. En este sentido, en las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI, 2015) se establece el marco de referencia mínimo obligatorio para la evaluación de los cinco componentes de control: Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Actividades de supervisión y monitoreo. Los anteriores componentes, es lo que la Contraloría General de la República (CGR) de Nicaragua, verifica, evalúa y certifica en las IES de nicaragua, de acuerdo a lo estipulado en la NTCI.

El objetivo de este ensayo trata de documentar a grandes rasgos, la experiencia de la UNAN-Managua en la implementación de la gestión de riesgo, desde la perspectiva de su propia realidad. Se describen las experiencias relacionadas con la definición conceptual, legal y acciones del modelo de gestión de riesgo. Por otro lado, se analiza la implementación del modelo, destacando la participación integradora del personal académico y administrativo, gremios sindicales y estudiantiles relacionadas a las cinco funciones sustantivas de la Universidad (gestión universitaria, docencia, investigación, extensión y proyección e internacionalización). De igual manera, vinculado al anterior, se problematiza sobre el modelo de Gestión de Riesgo a partir de su evolución.

Modelo de Gestión de Riesgo en la UNAN-Managua

La gestión de riesgo como componente del control interno, constituye un imperativo legal en las instituciones públicas, incluyendo las IES. De ahí que es importante dar inicio a la definición de políticas y modelos de trabajo para identificar verdaderos riesgos, por ello, en estos tiempos imperantes de cambios debido a la globalización, tecnología entre otros factores, la nueva propuesta para la gestión de riesgo es un paradigma a seguir en cualquier contexto (Cedeño, R., y Morell, 2018; García).

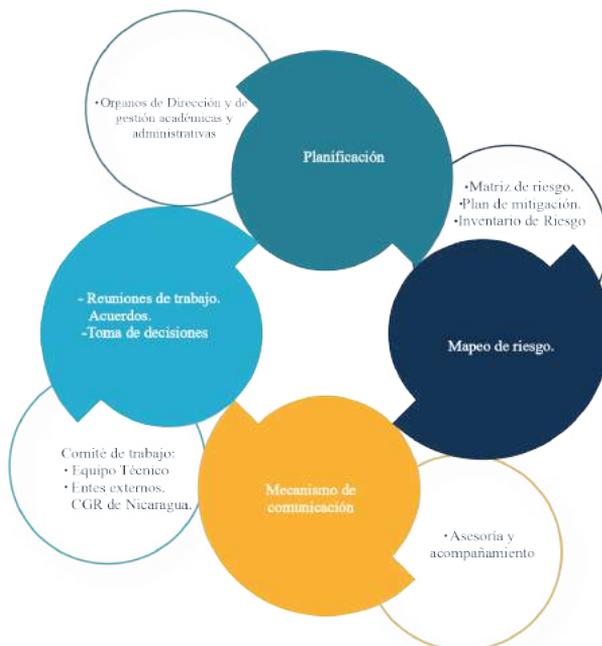
En marco de la mejora continua y el fortalecimiento de la calidad del quehacer institucional, la UNAN-Managua ha implementado estrategias integradoras para la institucionalización de las acciones del componente de evaluación de riesgos en cada instancia académica y administrativa. La finalidad está relacionada a la identificación, análisis y evaluación de los riesgos inherentes y residuales, de manera tal que no obstaculicen y/o afecten el pleno cumplimiento de los objetivos institucionales. Por tal motivo la administración de los riesgos deber ser parte de una cultura organizacional, de acuerdo con la implementación de buenas prácticas, bajo la concepción de que el establecimiento, del contexto, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos de manera eficaz y eficiente, proporciona una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos a un menor costo (CNU, 2019).

Para la UNAN-Managua, el proceso de implementación en materia de gestión de riesgos resulta una oportunidad de mejora, no solamente en áreas particulares como la administrativa-financiera, legal, humana, ambiental sino también con enfoque integrado al marco de

planificación estratégica (Gutiérrez y Sánchez 2017; Cedeño y Morell, 2018). Por tanto, es importante considerar los posibles escenarios de amenazas e incertidumbres, anticipando de esta manera, los efectos adversos al éxito del desempeño institucional.

De lo anterior, lo que continúa es considerar dos aspectos: el primero, la gestión de riesgos de manera continua integrada en los procesos específicos de cada una de las instancias, la segunda es la administración de modo sistemático, de tal forma que, permita un proceso de trabajo integrado con la planificación, gestión de riesgo, y mecanismos de comunicación que faciliten la retroalimentación, como se detalla en la Figura 1.

Figura 1. Panorama general del Sistema de Gestión de Riesgo



Nota: La figura representa el proceso integrado de la gestión de riesgos en los procesos institucionales de la UNAN-Managua

La Contraloría General de la República de Nicaragua (2015), de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno, refiere que “las instituciones deben prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan” (pág.22). Por ello, la UNAN-Managua en cumplimiento a las disposiciones legales y normativas que mandata la Contraloría, ha orientado su quehacer en una gestión basada en procesos hacia la mejora continua y la calidad institucional,

evaluando los riesgos generados por fuentes internas y externas implementando metodologías participativas integradoras, con equipos multidisciplinarios y generando los diferentes planes de mitigación. Por otra parte, es pertinente recordar que, desde el año 2000 se conformó una comisión de trabajo central con la finalidad de evaluar y garantizar el cumplimiento de las normativas nacionales de Higiene y Seguridad del Trabajo (HST) identificando y desarrollando medidas para mitigar los riesgos laborales.

Un hecho importante a destacar es que, en el período 2009 al 2013, el Instituto de Geología y Geofísica (el IGG-CIGEO) de la UNAN-Managua, llevó a cabo diferentes acciones en relación la gestión de riesgos de desastres asociada a amenazas naturales. Entre estas acciones están, la realización de cursos de capacitaciones al personal, sobre temas de adaptación al cambio climático y reducción de riesgos ante desastres y la implementación de un Diplomado en Gestión de Riesgo y Cambio Climático. Entre las temáticas abordadas están: evaluación de riesgos asociadas a fenómenos naturales, evaluación de riesgos geotécnicos o riesgos por deslizamiento, estudios de capacidad de carga del suelo, diagnóstico de normativas de seguridad y cartografía de riesgos.

Siguiendo la genealogía referente a la gestión de riesgo en la UNAN-Managua, en el año 2012 se elaboró el Reglamento Técnico Organizativo aprobado en el 2014 por el Ministerio del trabajo. Representa una herramienta fundamental para la gestión en materia de Salud, Higiene y Seguridad Ocupacional a nivel institucional. De igual manera, como parte de las acciones de mitigación de riesgos se realizaron simulacros del accionar en caso de riesgo; además, se creó la clínica de atención a emergencia y realizaron diferentes capacitaciones en materia de salud. En el año 2015, de acuerdo con las auditorías realizadas por la CGR de Nicaragua, se identificaron necesidades de mejora en el quehacer institucional. Entre las recomendaciones señaladas se encuentran, la identificación, análisis y evaluación de los riesgos administrativos, ejecutándose a posterior dando como resultado una serie de acciones de mitigación al que no se logró dar seguimiento a estas propuestas.

Seguidamente en el año 2016, es aprobado el Plan de Emergencias, en materia de salud, bienestar laboral y atención en primeros auxilios, así mismo se implementa el sistema de alarmas ante desastres como parte de las medidas de prevención y atenciones a los riesgos, tanto ambientales como laborales. Durante este año, se avanzó en la implementación en la gestión de riesgo del quehacer institucional, vinculado al proceso de planificación estratégica y operativa de las

cinco funciones sustantivas que conforma la estructura organizativa universitaria.

Cabe destacar que las acciones desarrolladas, en función a la gestión de riesgos, son auditadas de manera semestral por la Contraloría General de la República (CGR) de Nicaragua, de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades asumidas por la Universidad. La rendición de cuentas y todos los procesos que lo acompañan, se han incorporado de manera plena al trabajo institucional de la Universidad. Forman parte de la disciplina institucional en pro del cumplimiento de la Ley 681 (2009) y de las Normas Técnicas de Control Interno (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015).

Implementación de la Gestión del Riesgo

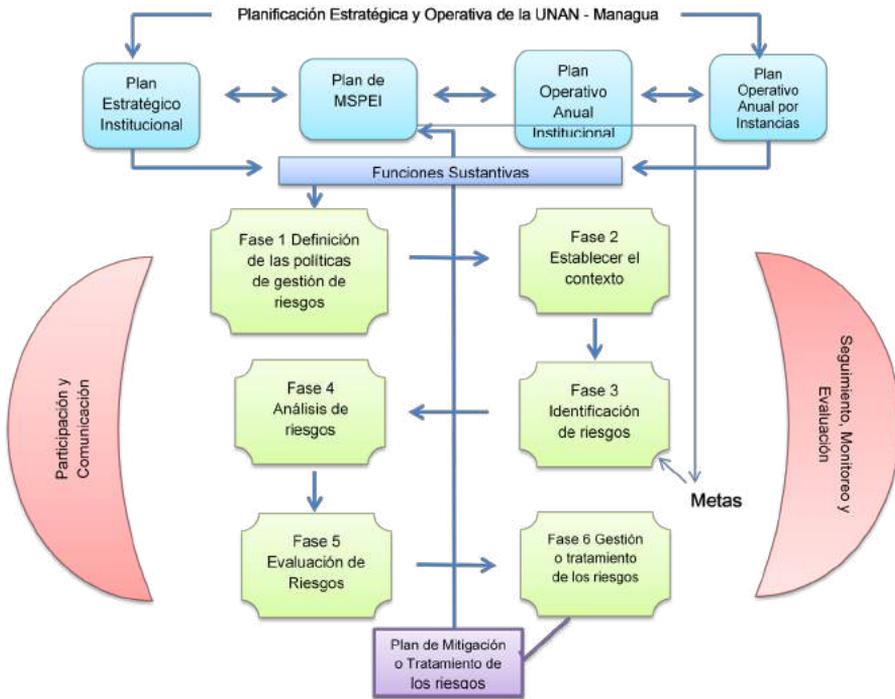
El mejoramiento continuo de una institución requiere de procesos consistentes y efectivos que no sean afectados por factores internos ni externos. En este sentido, es primordial la incorporación de la gestión del riesgo en la planificación estratégica, estableciendo el Sistema de Control Interno (SCI) que conlleve al cumplimiento de los objetivos y fines de la institución, no viéndose como una práctica aislada, sino integral. Por ello, el fomento y/o mantenimiento de la iniciativa de planificación estratégica en la planificación operativa, a partir de la identificación de riesgos, bajo una metodología de involucramiento total, conlleva la adopción de una cultura de planificación y participación de la comunidad universitaria en la gestión institucional (Rodríguez, De León y Galarza, 2015).

Como punto de partida y crucial para la UNAN Managua al entrar en la dinámica de implementación de la gestión de riesgo, fue la definición de una guía metodológica para la gestión de riesgo denominada Guía Metodológica para el Proceso de Gestión de Riesgo en la UNAN-Managua, con base a las normativas y disposiciones de la Ley 681 de la CGR de Nicaragua, tomando como referencia la Guía Especializada para los Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos, basada en el informe Committee of Sponsoring Organizations of the Treadwa y Commission (COSO 2013) (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2017).

La guía metodológica, para la gestión de riesgo de la UNAN Managua, incluye el objetivo general, los objetivos específicos, el fundamento legal y el marco conceptual. De igual manera, desde el punto de vista metodológico, establece las fases o etapas del proceso

de implementación de gestión de riesgos a nivel institucional, considerando las funciones sustantivas de la Universidad, en la Figura 2 se esquematizan las fases que orientan el desarrollo del proceso de gestión del riesgo y su relación con los planes institucionales: Plan Estratégico Institucional, Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual Institucional y Plan Operativo de cada una de las instancias involucradas.

Figura 2: Esquema del proceso de Gestión de Riesgo en la UNAN-Managua.



Nota: Guía metodológica para el proceso de Gestión de Riesgo en la UNAN-Managua. Adaptación de la Guía Especializada para Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgo de la Contraloría General de la República de Nicaragua.

La implantación de la Guía Metodológica para el Proceso de Gestión de Riesgo en la UNAN-Managua, conllevó a la definición de una Política para la Gestión de Riesgos. Esta Política contiene las disposiciones generales para guiar y orientar los objetivos, al igual que los lineamientos de la Gestión de Riesgos de la Universidad, tanto en el ámbito de los procesos académicos, como administrativos.

Pertinente es destacar que, para el aseguramiento de la implementación de la gestión de riesgo, se ha tomado en cuenta el análisis del contexto organizacional y de gestión implementado en la Universidad. De igual manera, la comprensión de la estructura interna, recursos humanos, políticas, misión y metas para alcanzar los objetivos.

El análisis del contexto dio como resultado la conformación del “Comité Superior para la Gestión de Riesgos de la UNAN-Managua”. Instancias como esta, cumplen la función de dirigir, orientar y coordinar el proyecto de diseño, implementación y seguimiento continuo del proceso de gestión de riesgos, así como promover la cultura de identificación y prevención de estos.

El “Comité Superior para la Gestión de Riesgos de la UNAN-Managua”, está conformado por el Rectorado, representantes sindicales de trabajadores no docentes y docentes (ATD, SITRA), representantes de la Unión Nacional de Estudiantes (UNEN), la División de Recursos Humanos, División de Seguridad y Protección Institucional y la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional (DGCI).

En ese mismo orden, se crea el “Equipo Técnico Institucional de la Gestión de Riesgos” y sus comisiones de apoyo. Forman parte de este equipo, representantes de las instancias académicas y administrativas, expertos y conocedores de los principales procesos ejecutados en las diferentes funciones sustantivas de la UNAN-Managua (Gestión Universitaria, Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización); miembros de iniciativas, como innovación, emprendimiento, entre otras.

En este sentido, el proceso de implementación de la gestión de riesgo se desarrolló a partir del análisis crítico de los indicadores y metas de cada una de las funciones sustantivas. Para la realización de este análisis, se utilizó el criterio de vulnerabilidad y tomaron en cuenta los factores internos y externos a los que están expuestos, a la vez se realizaron cinco talleres, uno por cada función sustantiva. En cada uno de estos talleres se analizaron las vulnerabilidades de las metas del Plan Estratégico Institucional, siguiendo cada una de las fases

de identificación, análisis y evaluación del riesgo establecidos en la Política de Gestión de Riesgos de la UNAN-Managua.

Asimismo, gracias a la utilización del instrumento metodológico denominado “Matriz de Análisis y Calificación de Riesgo”, o “Mapa de riesgo”, que permitió la ejecución de las fases descritas en la figura 2 (Fase 1-6) fue posible relacionar el riesgo, de acuerdo con el nivel de importancia, probabilidad de ocurrencia e impacto que pudiera generar en la consecución de los objetivos. En este sentido, la “Matriz de análisis...” es una representación gráfica de uno o más riesgos, donde se ilustran los niveles de riesgos por medio de códigos de color: el rojo, representa un riesgo alto; naranja, un riesgo moderado; verde, un riesgo bajo.

Es importante destacar que el “Mapa de riesgo”, está contemplado como una evidencia esencial dentro del Sistema de Control Interno de la CGR. En la Figura 3, se detalla la “Matriz de análisis y calificación de riesgo” o “Mapa de riesgo” aplicado a cada una de las fases.

Figura 3: Adaptación de la Guía Metodológica para el proceso de Gestión de Riesgo en la UNAN-Managua

Matriz de evaluación de riesgos y priorización

Función:													Eje:												
Objetivo Estratégico:																									
Estrategia:																									
Resultado Esperado:																									
Acción Estratégica:																									
Indicador Anual:																									
Metas	Riesgo	#	Descripción de Riesgo	Factores externos				Factores internos				Efectos / Consecuencias	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización			
				Económicos	Medio Ambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos												Tecnología		

Fuente: Contraloría General de la República de Nicaragua, Guía especializada para las normas generales de control interno en evaluación de riesgos.

La metodología empleada en los talleres fue inclusiva, integradora y participativa, tomando como documentos rectores la “Guía Metodológica”, la “Política de gestión de riesgo” y las metas seleccionadas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019. En los talleres participaron 58 representantes de las instancias académicas, administrativas, gremios sindicales y UNEN. La experiencia y el nivel de conocimiento de los participantes en los talleres, en cada una de las funciones sustantivas, fue esencial y de

gran utilidad para la identificación del riesgo y la formulación de actividades de mitigación.

Asimismo, la integración de las diferentes instancias académicas y administrativas, contribuyeron al fortalecimiento de la comunicación y al flujo de la información, facilitando la inclusión de la gestión de riesgos, durante el diseño y elaboración del plan de acción en cada una de las áreas, encaminadas a la mejora continua y calidad institucional. Es relevante mencionar que, la participación de la comunidad universitaria es fundamental, al favorecer la articulación y la potenciación del conocimiento de todos los procesos institucionales, y procurando la identificación a tiempo, de desviaciones, amenazas e inconsistencias en el quehacer universitario.

Evolución de la Gestión de Riesgos en la UNAN-Managua

Como se ha mencionado anteriormente, la primera experiencia de la UNAN-Managua (pilotaje 2016-2021) en la implementación del proceso de gestión de riesgos, estuvo dirigido al análisis de vulnerabilidad de las metas seleccionadas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019, dejándonos importantes resultados.

A partir de las experiencias iniciales expuesta arriba, las evaluaciones recurrentes realizadas por la CGR de Nicaragua, como ente fiscalizador de los recursos del Estado de Nicaragua, a partir del Sistema de Información de Implantación de Recomendaciones de Control Interno Derivadas de Auditoría (SIIRCI), evalúa la funcionalidad y emite recomendaciones acerca del quehacer de la institución. En el caso de la UNAN-Managua, correspondió al componente de evaluación de riesgos.

En el 2016, los resultados obtenidos por la UNAN-Managua, por medio de la evaluación del avance de cumplimiento de riesgo del SIIRCI fue de 0.00%, tal como se evidencia en el gráfico 1. En el año 2017, se aprueba la Guía Metodológica y la Política de Gestión de Riesgo. No obstante, la valoración del SIIRCI de este año (2017) refleja un avance de cumplimiento del 16.7%. Esta valoración, no cambiará para el siguiente año (2018) dado que, durante estos dos últimos años, no se implementa de manera institucional, la Gestión de Riesgo.

De manera consecutiva, en el 2019 iniciamos la implementación del proceso de Gestión de Riesgo a través de la aplicación de la Guía Metodológica. En esta línea, se conforman equipos de trabajo

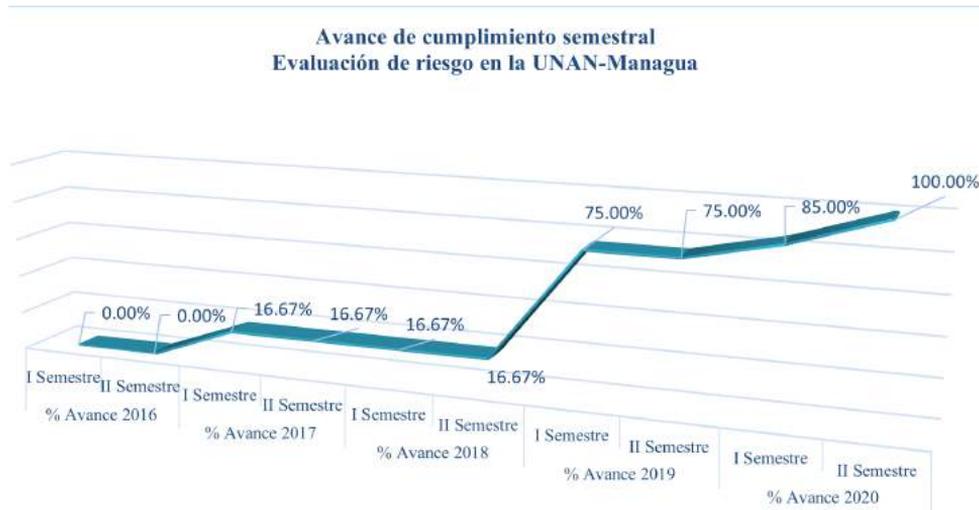
multidisciplinarios con representantes de las instancias académicas y administrativas. Además, se identifican, analizan y evalúan los riesgos de las metas institucionales del Plan Operativo Anual (POA). La evaluación de cumplimiento del SIIRCI de ese año (2019) fue de un 75% de avance, representando un incremento de 58.33% en comparación al 2017. El porcentaje faltante, para completar el 100% de cumplimiento del SIIRCI, corresponde a la ausencia de plan de mitigación, contemplado en la última fase de la metodología para la gestión de riesgos.

En este sentido, en el año 2020 la Universidad en el marco de la mejora continua y de la calidad institucional inicia el nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024, derivado del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2020-2029 basado en procesos estratégicos, claves y de apoyo, en este nuevo PEI se establece como reto principal la implementación de la gestión de riesgo a todas las instancias académicas y administrativas de la institución, como parte de la nueva metodología para la evaluación del Sistema de Evaluación del Control Interno (SECI) emitido por la CGR.

En correspondencia a los cambios desarrollados en la institución referidos a la planificación basada en procesos la Universidad alcanzó un 85% de cumplimiento en la evaluación de riesgo durante el I semestre 2020, esto debido a que la implementación y monitoreo de los planes mitigación aún no estaban siendo efectivos. No obstante, para el II semestre 2020 se sumaron esfuerzos significativos en operativizar los planes de mitigación a través de la vinculación con los planes operativos de las instancias, logrando de esta manera el 100% de cumplimiento del componente evaluación de riesgos.

El siguiente gráfico, muestra la evolución de la gestión de riesgos, en términos de cumplimiento de acuerdo.

Gráfico 1. Avance de cumplimiento Evaluación de Riesgos en la UNAN-Managua (2016-2020)



Fuente. Informe de Sistema de Evaluación de Control Interno UNAN-Managua (II Semestre 2020)

En este proceso de evaluación, destacaron como riesgos principales: el registro y retroalimentación de la información en los sistemas informáticos de planificación, carencia de un plan estratégico de capacitación, ausencia de criterios para definir, evaluar y sistematizar la innovación pedagógica, problemas presupuestarios para la inserción del inglés en los planes de estudio.

Asimismo, se identificaron riesgos que requieren mayor atención debido a la probabilidad de ocurrencia. Entre ellos, los relacionados con la insuficiencia de los medios tecnológicos para apoyar el proceso de aprendizaje, la falta de compromiso en asumir los roles sobre gestión de proyectos. De igual manera, se menciona la ausencia de directrices para organizar, proponer, desarrollar programas integrales inter facultativos, carencia de un plan institucional de promoción intercultural e idiomas.

Finalmente, se reflexionó y concluyó que la gestión de riesgos es un proceso indispensable para las IES, que permite la utilización eficiente de los recursos en pro del logro de los objetivos institucionales. En adición, se potencia la experiencia y organización del personal, sus roles y responsabilidades delimitadas, asegurando con ello, la organización, implementación y cumplimiento del proceso de gestión de riesgos.

Conclusiones

La experiencia de la UNAN-Managua en el proceso de Gestión del Riesgo, ha dado pautas en la creación de herramientas eficaces para administrar la información y el conocimiento, resultando en un aumento del capital intelectual de los líderes de este proceso estratégico y del fortalecimiento del aprendizaje individual y colectivo continuo. La implementación de la gestión de riesgo resulta innovadora, al ser un trabajo que involucra a los niveles de gobierno como dirección, ejecutivos y de apoyo, de las diferentes instancias académicas y administrativas, asegurando una comunicación efectiva durante la ejecución de las fases de la gestión, reflejadas en el mapa de riesgo.

La conformación de grupos de interés, a través de estructuras organizadas en comisiones, equipos técnicos, relacionados con el quehacer de la institución, ha sido útil, para la eficaz identificación de los riesgos en cada una de las funciones sustantivas. En este sentido, se unieron diferentes áreas de conocimiento y experticia, asegurando una diversidad de puntos de vista sobre los riesgos y una adecuada gestión durante el tratamiento.

Es primordial vincular la gestión del riesgo, al trabajo de planificación estratégica y operativa, esfuerzo que se ha venido articulando e implementando, desde el 2019 con la definición y elaboración de la Guía Metodología y la Política de gestión de riesgo. Estos importantes pasos administrativos y de gestión, han sido posible gracias al apoyo del trabajo internacional COSO III y la guía especializada emitida por la Contraloría General de la República (CGR) de Nicaragua.

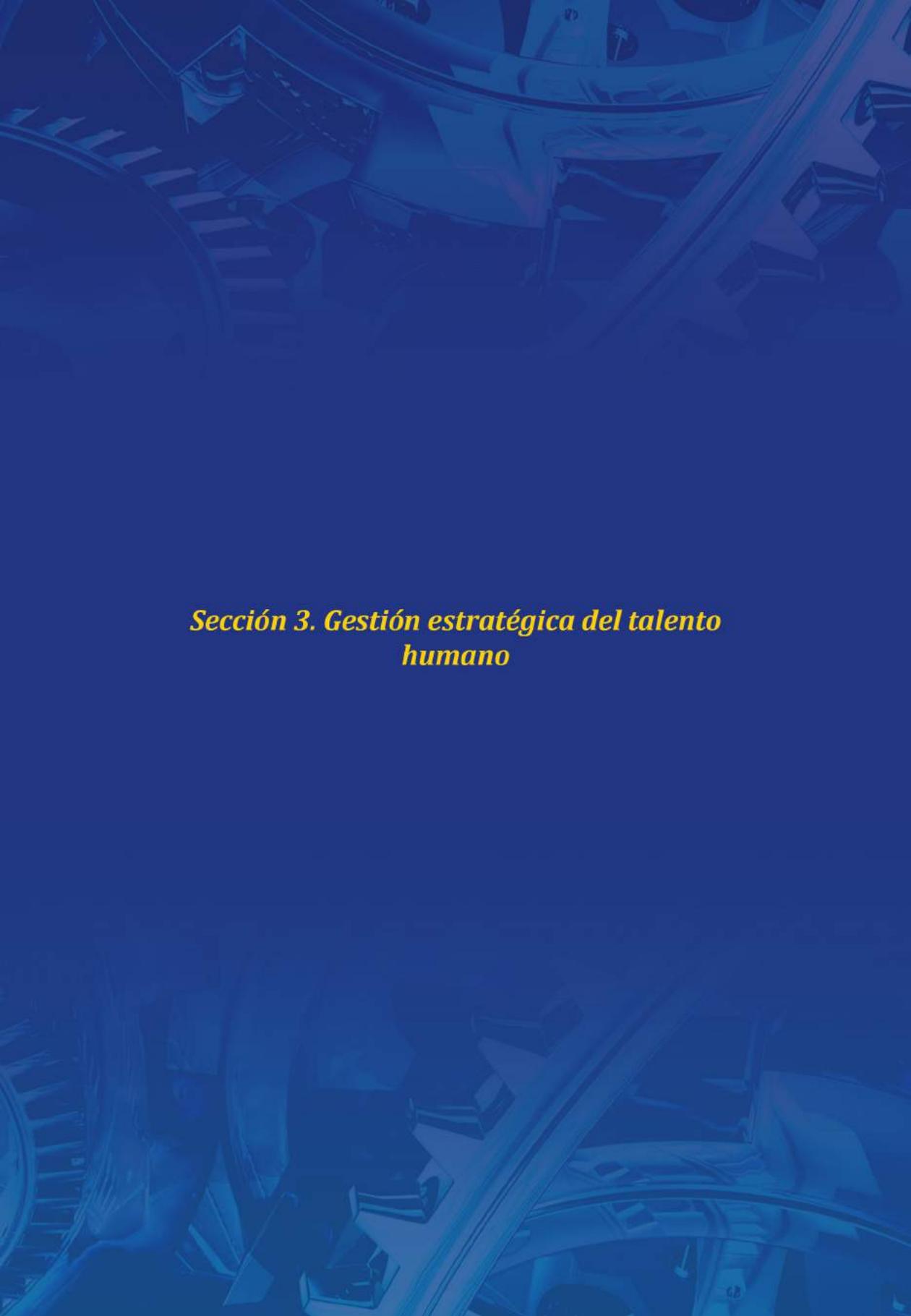
Para finalizar, es pertinente destacar que la Gestión del Riesgo, como modelo centrado en la dirección estratégica, representa un componente fundamental para la atención de los eventos negativos que afectan las metas, objetivos o casos específicos que limitan los procesos y actividades del quehacer universitario.

Por último, el proceso de gestión que integra las fases de identificación, análisis y evaluación de los riesgos, conllevaron a un proceso de reflexión y cambios en la concepción de la gestión universitaria, con la finalidad de hacerle frente a las necesidades que demanda el contexto interno, nacional e internacional. Lo anterior, se va a ir logrando, en la medida que se estructure un sistema oportuno y eficaz para la identificación y gestión de riesgos, a partir de la planificación operativa, en el marco de actividades institucionales gestionadas por procesos.

Referencias

- Almuiñas, J., y Judith, G. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 83-92. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200007
- Apaza, E. (2016). Control interno y la gestión del riesgo en la universidad nacional amazónica de madre de Dios, 2016. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12557/1989>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2009). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los bienes y Recursos del Estado. Nicaragua: Asamblea Nacional.
- Contraloría General de la República de Nicaragua. (2016). Guía especializada para las normas generales de Control Interno en evaluación de riesgo Nicaragua: Contraloría General.
- Contraloría General de la República de Nicaragua (2015). Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público. 7. Managua, Nicaragua: Contraloría General.
- Consejo Nacional Universidades. (2019). CNU prepara a sus instituciones ante el riesgo institucional. Recuperado de <http://www.cnu.edu.ni/cnu-prepara-a-sus-instituciones-ante-el-riesgo-institucional/>
- Cedeño, R., y Morell L. (2018). La gestión de riesgos en Ecuador: una aproximación evolutiva desde el control interno. *Cofin Habana*, 12(2), 306-318. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n2/cofin22218.pdf>
- Gutiérrez, Y. y Sánchez, A. (2018). Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en ISO 31.000:2012 para los procesos de Docencia de pregrado en una Universidad Chilena. *Formación Universitaria*, 15-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000400015>
- Jara, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE.
- Medina, J., Lascano, N., y Sablón, N. (2017). La mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de las universidades del

- sector público en Ecuador. Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (2017). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2017/11/riesgos-universidades-ecuador.html>
- Mendoza, A., Bolaño, Y., & Mendoza, A. (2017). Procedimiento de gestión integrada de riesgos para el control interno universitario. ECA. Sinergia. <http://oaji.net/articles/2017/5813-1516641968.pdf>
- Qualpro Consulting, S. (. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Manual del Participante. México. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Rodríguez, D., De Leon, L. y Galarza, J. (2015). Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. Revista Universidad y Sociedad. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2019). Análisis comparativo de certificación semestral Período 2016-I Semestre 2019. Sistema de información de implantación de recomendaciones de control interno derivado de la auditoría (SIIRCI). Recuperado de https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/Informe-SIIRCI-2016_I_Semestre_2019.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2017), Guía Metodológica para el proceso de Gestión del Riesgo en la UNAN-Managua. Nicaragua: Editorial universitaria.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2019). Política de Gestión de Riesgo de la UNAN-Managua. Nicaragua: Editorial universitaria.



Sección 3. Gestión estratégica del talento humano

Talento humano en las IES: Una mirada desde la experiencia de la UNAN-Managua

Franklin Espinoza Alvarado - <https://orcid.org/0000-0001-9527-9072>

Introducción

La manera de entender la gestión del talento humano dentro de las empresas, asociaciones o iniciativas de diversa índole o fines ha cambiado en últimos años, gracias a la globalización y al uso de las tecnologías de la comunicación. El modelo heredado de la era industrial (siglo XIX y parte del XX), sustentado en la producción en masa, se ha transformado, siendo hoy día importante, el contacto con las personas, desde una lógica terciaria de trabajo. Esta nueva perspectiva laboral, prioriza la administración y/o gestiona el talento de cada persona, en cada unidad o conglomerado organizado.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) como iniciativas productoras de conocimiento, deben marchar a la par de los cambios y/o transformaciones que se vienen dando en el mundo. Es de imperiosa necesidad, la incorporación de los nuevos modelos administrativos del personal que demandan las exigencias actuales de un mundo interconectado y altamente competitivo. En este sentido, debe dejarse a un lado la visión basada en el control de gastos y costes, por una de tipo sistémica que, de prioridad al desarrollo personal, procurando el bienestar emocional, social y la salud, necesarias para alcanzar los resultados propuestos.

En los últimos años, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) ha venido desarrollando un modelo de gestión de calidad que asegure la eficiencia, eficacia y transparencia en el desarrollo de los procesos claves referidos a la formación, investigación y extensión universitaria. Modelo que, en esencia, asume la educación continua, potenciando las habilidades y destrezas de su personal, como elemento clave para el cumplimiento de las tareas fundamentales, de manera tal que, asegure la misión que la Universidad se ha propuesto, ante la sociedad.

El presente ensayo, tiene como propósito documentar cinco aspectos relacionados con la gestión del talento humano y sus beneficios, a partir de la experiencia, resultados y expectativas que este proceso ha generado en la UNAN-Managua. Se iniciará haciendo una breve relación genealógica de la gestión del talento humano, luego se reflexionará acerca del cambio de enfoque, sustentado en un sentido administrativo convencional de la institución a uno que toma en cuenta a la persona y sus potencialidades, creando una nueva forma de gestión.

Un tercer elemento a abordar en el ensayo tiene que ver con las estrategias utilizadas por la Universidad para el aseguramiento del desempeño laboral e institucional. Un cuarto aspecto, es lo relacionado al modelo de evaluación que, desde el 2016, inicio su fortalecimiento bajo el modelo por competencias. Por último, se reflexiona acerca de la necesidad de la articulación de la gestión de la calidad con las estrategias y planes de formación continua, con la finalidad de potenciar el talento de los trabajadores, de manera tal que, tenga incidencia en el mejoramiento de los procesos universitarios.

Gestión del Talento Humano en la UNAN – Managua y su Devenir Histórico

Durante la década de los noventa e inicios de los años 2000, las Instituciones Públicas de Educación Superior (IES) de Nicaragua, centraron sus esfuerzos por la sobrevivencia, en un contexto difícil de auge del modelo neoliberal que amenazaba con desaparecer la gratuidad de la educación y las conquistas educativas heredadas de la Revolución Popular Sandinista, en su primera etapa. En este contexto, la UNAN–Managua afrontó este período de limitaciones y movilizaciones en defensa de la educación pública, la gratuidad, con paso firme y convencida de la necesidad de asegurar la calidad de los procesos educativos.

En el contexto neoliberal, los procesos de administración de personal en la UNAN-Managua estuvo condicionada por una realidad presupuestaria desfavorable, debido a la actitud insensible de las políticas gubernamentales implementadas durante 16 años (1990-2006). La tensión por el presupuesto constitucional del 6% para las universidades pública, afectó la inversión en infraestructura y las condiciones de trabajo, provocando que el personal tuviese que ejercer sus funciones con limitaciones materiales y logísticas, esto

incidió en el desarrollo de las tareas académicas y administrativas, al carecerse de los medios técnicos adecuados a los avances tecnológicos o digitales.

La inestabilidad presupuestaria, debido a la negativa de entrega del porcentaje que mandata la ley de autonomía universitaria (Ley N° 89, 1990) por parte de los gobiernos neoliberales, obligó a las universidades públicas, a centrar los recursos y esfuerzos, al cumplimiento de las obligaciones y compensaciones de los trabajadores universitarios, como medida de protección del personal. Esta situación, afectó la ejecución de procesos formativos para el perfeccionamiento laboral, en este sentido la Universidad asumió la actualización de su personal, mediante la autogestión de los eventos de educación continua, así como la formación a nivel de grado y posgrado, siendo esto último, un reto constante y permanente como elemento transversal del aseguramiento interno de la calidad en las instituciones de educación superior.

A partir del 2006, con el triunfo del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) y gracias a la implementación de los planes nacionales de desarrollo humano (PNDH) que incidieron en el crecimiento de la economía y en la restitución de derechos del pueblo de Nicaragua, el sistema educativo nacional, empezó un proceso de fortalecimiento. En este sentido, las IES inician una serie de procesos de cambio e innovación, entre ellos el sistema de gestión administrativa, con la finalidad de enfrentar de mejor manera, los retos que depara la globalización.

De la Administración a la Gestión del Talento: Un Cambio de Mirada

En el contexto de la globalización, los avances tecnológicos, la competitividad y el acceso a las tecnologías de información y comunicación, la UNAN-Managua asume en su modelo de gestión, el reto de afianzar la calidad, a partir de un enfoque de mejora continua y donde los protagonistas sean sus funcionarios, a todos los niveles. A partir de este criterio, se hace necesaria la identificación de oportunidades que faciliten el perfeccionamiento y desarrollo laboral de las personas y por supuesto, la gestión de sus talentos y conocimientos, operativizados por medio de programas de formación de competencias, habilidades y destrezas.

La identificación de oportunidades y la búsqueda del perfeccionamiento, permite el crecimiento personal, profesional y de calidad de vida, de cada uno de los trabajadores universitarios. En este sentido, las IES al estar en un entorno globalizado y competitivo, necesitan estructurar estrategias que le permitan ventajas, no para sobrevivir, sino para sobresalir. La IES deben preparar a su personal para que se adapte rápidamente a los cambios, convirtiéndolo en un factor estratégico por excelencia (Chiavenato, 2007).

El enfoque de gestión orientado a la calidad en la organización de las IES, mediante la identificación de las capacidades de las personas, permite el crecimiento exponencial de estas instituciones. En la medida que sus miembros, se reconocen en sus fortalezas y carencias de trabajo, en esa medida, contribuyen al crecimiento y/o fortalecimiento de los procesos organizativos institucionales de las IES. De lo anterior, Mertens (1996), plantea que:

En medio de un proceso de grandes transformaciones políticas y económicas, se concibe un refloreamiento de los aspectos positivos de la vida, de un escenario donde los empleadores, trabajadores y gobiernos, alcancen la sinergia necesaria, para impulsar modelos de gestión participativa que logre humanizar los procesos laborales, concentrando esfuerzos en el cuidado esencial de las personas y no en las metas productivas. (pág.9)

En su calidad de Institución de Educación Superior de mayor cobertura de Nicaragua, la UNAN-Managua se encuentra en constante cambio, en función del establecimiento de nuevos paradigmas administrativos que reconozcan a las personas como centro de las estrategias de fortalecimiento institucional. La anterior autorreflexión institucional, ha sensibilizado a sus autoridades, acerca de la necesidad de impulsar cambios que permitan la formación de profesionales con un sentido humanístico, capaces de innovar y desarrollar modelos de gestión del conocimiento, de manera individual y colectiva para el beneficio de la sociedad. Esto implica, una gestión y administración del personal que, de manera constante, actualice y transforme los distintos procesos de gestión del personal.

Estrategias para el Fomento y Aprovechamiento del Talento Humano

Es importante enfatizar que la UNAN-Managua gestiona el talento de su personal, por medio de la definición de políticas, estrategias y estructuras dirigidas a su gestión. Esto implica, el despliegue de procesos que permiten la evaluación de estos, asegurando el incremento del desempeño laboral e institucional.

Por otra parte, la gestión del talento humano permite la mejora de los procesos administrativos de su personal. La potenciación de las capacidades de los trabajadores incide de manera positiva, en los objetivos estratégicos institucionales y fortalece los procesos claves de la Universidad. No obstante, la complejidad de este proceso requiere tomar en cuenta el contexto nacional e internacional, las demandas de la sociedad, los intereses, capacidades y talentos con que cuenta su personal, tanto en el plano individual como colectivo.

Es necesario señalar que estas transformaciones y cambios, generan resistencias por parte de los funcionarios. Sin embargo, cada uno de los procesos impulsados, se gestiona de forma participativa en su construcción y aplicación, estimulando el debate saludable y promoviendo el aporte de los actores claves de la comunidad universitaria. Esta condición, genera procesos eficaces, con mucha aceptación y apropiación por parte de los trabajadores, convirtiéndose en una fórmula para el éxito del cambio de la gestión del personal.

Los procesos de gestión del talento humano impulsado por la UNAN-Managua, relacionado con las potencialidades de las capacidades de sus funcionarios, están dirigido a sentar las bases para el aseguramiento de la calidad, desde una cultura de mejora continua del desempeño global de la institución. En la Figura 1, se ilustran los diferentes procesos que despliega la Universidad para el logro de la gestión del talento humano. En este esfuerzo, la política y estrategias para el desarrollo del talento humano, se construye sobre la base del proceso de cambio.

Figura 1. Proceso que integran la gestión del talento humano en la UNAN-Managua



Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad Institucional. Managua, Nicaragua: Autor.

Otro elemento de suma importancia es la evaluación al desempeño relacionada con el desarrollo de la persona, y las acciones de mejora. Los resultados de este proceso sustentan el plan anual de formación, dirigido a la mejora continua del desempeño del personal. La implementación y ejecución de forma armónica de los procesos, instaura la gestión del talento humano en la UNAN-Managua.

A partir de un nuevo enfoque, La UNAN-Managua asume el reto de construir procesos de gestión de personal, cuya finalidad es la promoción de la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral e institucional. Es así como, la gestión del talento humano es asumida como un conjunto de estrategias, acciones y procedimientos dirigidos al fortalecimiento de los procesos de reclutamiento, aumento de las capacidades y retención del personal de alto desempeño, en cada uno de los niveles directivos, académicos y administrativos de la institución.

Siguiendo lo anterior, la identificación y formulación de planes de adiestramiento y capacitación, apuntando al aumento de las

competencias profesionales de cada trabajador, son necesarias y vitales para los planes de mejora continua de la Universidad. Estos planes, tienen una incidencia positiva en el rendimiento, productividad y desempeño del personal en general. De igual manera, el mejoramiento de las condiciones de los espacios donde desempeñan sus labores tiene una incidencia, desde el punto de vista psico-social, en cada uno los trabajadores, fortaleciendo estos procesos.

Como parte de la mejora e implementación del modelo de gestión del talento humano, y con el fin de fortalecer cada uno de los procesos de gestión de personal (UNAN-Managua, 2020) se definieron las siguientes líneas de acción a mediano y largo plazo:

- Consolidar esfuerzos en la armonización de los mecanismos y procedimientos de reclutamiento, selección e incorporación de nuevo personal a la Institución, vinculados a la gestión del talento humano, así como favorecer la movilidad interna de trabajadores, a fin de lograr la captación de personas competentes para el desarrollo y fortalecimiento de las áreas de trabajo.
- Promover en los trabajadores de la Institución, el empoderamiento de su puesto de trabajo, la vinculación con los objetivos y las metas institucionales, generando comportamientos y acciones que conlleven un alto desempeño laboral y una cultura de compromiso institucional.
- Fortalecer el sistema de compensación de la UNAN-Managua, que permita atraer y retener el talento, siendo un elemento equitativo y de bienestar para los trabajadores.
- Contribuir al fortalecimiento de la gestión de calidad de la UNAN-Managua, mediante la implementación de estrategias y planes de formación continua y desarrollo del talento de los trabajadores, a fin de articular el desempeño eficiente con el mejoramiento continuo de todos los procesos universitarios.
- Contribuir al fortalecimiento de una cultura de preservación de la calidad de vida y el bienestar del personal directivo, académico y administrativos de la UNAN-Managua, fomentando la conservación de la salud física, psicológica y la práctica de hábitos saludables, así como la prevención de accidentes y enfermedades laborales, a través del cumplimiento efectivo de las normas de higiene y seguridad del trabajo.

- Desarrollar procesos automatizados de monitoreo, control y evaluación de los diferentes subprocesos de la gestión del talento en la Institución, mediante el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI), proporcionando información pertinente para la toma de decisiones sobre la gestión del talento humano institucional, así como asegurar el resguardo de la información en los servidores institucionales.

Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal

A partir del 2016, la UNAN-Managua inició la construcción participativa del modelo de evaluación del desempeño de su personal. Como parte del esfuerzo global de mejora institucional, esta estrategia apuesta por la promoción, entre los trabajadores de la Institución, al empoderamiento de su puesto de trabajo; la vinculación con los objetivos y metas institucionales, buscando la generación de comportamientos y acciones que conlleven un alto desempeño laboral y una cultura de compromiso institucional.

Figura 2. Proceso construcción colectiva modelo de evaluación del desempeño en la UNAN-Managua.



Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad Institucional. Managua, Nicaragua: Autor.

La formulación del modelo de evaluación al desempeño está basada en la premisa de integración de toda la comunidad universitaria a este proceso. A partir de esta premisa, se ha logrado la participación del personal directivo, en sus diferentes niveles; representantes gremiales, trabajadores académicos, administrativos y estudiantes, asegurando que la construcción del modelo reuniera la heterogeneidad de visiones de la comunidad universitaria. En este sentido, el modelo de evaluación al desempeño está definido por la valoración de competencias genéricas, de manera tal que, incida en el incremento de la eficiencia en el desempeño laboral, dentro de la lógica de mejora continua del personal, como primer paso hasta lograr la evaluación integral al incorporar la evaluación de competencias específicas.

La puesta en marcha del modelo de evaluación al desempeño a partir de 2019 ha permitido que la UNAN-Managua identifique las fortalezas u oportunidades de mejora (Ver figura 2). Estos primeros pasos, generaron la necesidad de definir e implementar acciones encaminadas al fortalecimiento y desarrollo continuo de las capacidades del personal. A partir de la ejecución de las primeras acciones, se ha observado la incidencia positiva de las mismas, en el desempeño del personal y en la calidad en la gestión institucional.

Figura 3. Modelo de evaluación al desempeño



Fuente: Elaboración propia

El modelo de evaluación al desempeño, conto con cinco fases para su implementación en 2019, las que se presentan en la Figura 3. Cada una de las fases, se desarrolló de forma participativa, instaurándose doce comisiones ad hoc, conformadas por equipos multidisciplinarios, los cuales estaban integrados por personal directivo, representantes gremiales, académico, administrativo y estudiantil. El propósito de la conformación heterogénea de los equipos era el aseguramiento del principio de participación de toda la comunidad universitaria en el proceso. Cada uno de los miembros de las comisiones ad hoc, cumplió el rol para el cual fue seleccionado en cada fase del proceso.

Figura 4. Fases del proceso de evaluación al desempeño en 2019



Fuente: Informe de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua 2019

Durante la etapa de sensibilización, se alcanzó una participación del 83.36% de la población meta. En la ejecución del proceso en 2019, se alcanzó la participación masiva de la comunidad universitaria, gracias a la intervención decidida y proactiva de los directivos, miembros de las diferentes comisiones ad hoc. De igual manera, se alcanzando un 95% de participación del personal directivo, académico, administrativo y estudiantes seleccionados durante el proceso. Para la ejecución del proceso se diseñó el sistema automatizado de evaluación del desempeño institucional alojado en el sitio web institucional (<https://sigi.unan.edu.ni/PortalSIGI/>) facilitando el

uso de dispositivos tecnológicos vía web, para el llenado de los instrumentos de evaluación por parte de los agentes evaluadores, asegurando la participación de trabajadores y estudiantes. A lo largo del proceso se evaluaron un total de 3 404 trabajadores, entre directivos, académicos y administrativos. Asimismo, participaron 5 476 estudiantes, en calidad de evaluadores del desempeño del personal académico.

Figura 5. Participantes del proceso de evaluación al desempeño en 2019.

Fuente: Informe de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua 2019



Formación y educación continua para el desarrollo laboral del personal

Esta estrategia de evaluación al desempeño está vinculada al fortalecimiento de la gestión de calidad de la UNAN-Managua, mediante la implementación de estrategias y planes de formación continua y desarrollo del talento de los trabajadores. El propósito de esto consiste en la articulación del desempeño eficiente con el mejoramiento continuo de todos los procesos universitarios. La Universidad asume la educación continua de su personal, como un elemento clave para el cumplimiento de las tareas fundamentales, teniendo presente el cumplimiento de su misión como IES.

Una de las tareas importantes para el incentivo de la gestión del talento humanos, es la implementación de procesos de actualización de conocimientos, entrenamiento de habilidades, incremento de capacidades y competencias entre el personal. Por ello es claro que, debe continuarse perfeccionando los procesos de evaluación, pensando siempre en la búsqueda de alcanzar los niveles óptimos de calidad en la gestión laboral, profesional y en la consolidación de los cambios institucionales que se han realizado en los últimos años.

En relación con la actualización de conocimiento, la UNAN-Managua debe afrontar el reto del nivel de formación posgraduada de su personal, sabiendo que en los últimos años se ha avanzado de manera sustantiva y teniendo consciencia de que falta por hacer. Los datos indican que, la Universidad cuenta con un 81.7% de especialistas en diversas áreas del conocimiento científico-técnico, ejerciendo funciones académicas o administrativas. Lo preocupante de este dato, es el porcentaje con cualificación de doctorado, correspondiendo a un 14.8%. De igual manera, el de docentes de contrato indefinido con licenciatura, correspondiendo a un porcentaje nada despreciable de 18.1 %.

Con relación a los trabajadores administrativos, el 4.7 % del total que laboran en la universidad, han alcanzado el nivel de máster; 22.75 % tienen nivel de licenciatura y un 50.5% tienen un nivel de educación de secundaria o primaria aprobada y otros están en procesos de finalización. Estos datos se ajustan a los requerimientos establecidos en la ficha ocupacional de los cargos y nivel de formación técnica y profesional requerido. No obstante, es necesario continuar elevando el nivel de competencias, en estrecha relación con su desempeño, teniendo clara la meta del fortalecimiento de la calidad de los procesos de apoyo a la función institucional.

Tabla 1. Nivel de formación del personal de la UNAN-Managua (2019)

Fuente: Informe de Gestión 2019

Nivel académico	Académicos	%	Administrativos	%
Doctor	144	14.80	1	0.06
Maestría	557	57.25	82	4.76
Especialidad	20	2.06	0	0
Especialidad médica	74	7.61	1	0.06
Licenciatura	177	18.18	392	22.75
Técnico Superior	1	0.10	76	4.41
Egresado Universitario	-	-	1	0.06
Estudios Universitarios	-	-	88	5.11
Técnico Medio	-	-	1	0.06
Bachiller	-	-	210	12.19
Secundaria	-	-	169	9.81
Primaria	-	-	702	40.73
TOTAL	973	100	1,723	100

Las anteriores estadísticas, al contextualizarse dentro del vertiginoso desarrollo tecnológico y científico que experimenta la humanidad, pone en agenda los retos y exigencias que los académicos tienen en la actualidad. Situación que demanda la actualización permanente, creando las condiciones que permitan el aprovechamiento y/o facilitando oportunidades; elevando sus niveles de cualificación, con el fin de estar a la altura de los estándares académicos de formación de las mejores universidades de América Latina.

Pensando en la producción acelerada del conocimiento y los cambios tecnológicos, la UNAN Managua asume la planificación del proceso de educación continua para sus trabajadores, como una tarea de gran importancia, orientada a elevar el nivel técnico, científico y de desarrollo humano de su personal. Esta perspectiva de educación continua tiene como finalidad la generación de procesos de innovación, incremento de la productividad en las funciones institucionales, así como en los servicios prestados a la sociedad.

Con la implementación del plan de formación y desarrollo laboral, la dirigencia institucional, en sus diferentes niveles, ha orientado los esfuerzos hacia el perfeccionamiento de los procesos que desarrollan los trabajadores. Con ello se pretende, incidir de manera positiva, en el nivel de competencias genéricas y específicas, asumiendo los siguientes desafíos:

- Consolidar un personal altamente formado en el área científico-técnica, propiciando su desarrollo y calificación requerida.
- Elevar los niveles de formación técnica y posgraduada del personal a nivel técnico superior, maestrías y doctorados.

- Desarrollar en el personal docente y administrativo competencias, habilidades y destrezas en el manejo de los recursos, equipos, programas tecnológicos e informáticos.
- Actualizar al personal académicos, frente a nuevos paradigmas educativos, estrategias, metodologías y demás descubrimientos de la ciencia y la tecnología.
- promover un mayor desarrollo de competencias en los procesos de investigación, extensión, internacionalización e innovación científica tecnológica y pedagógica que generen mayor producción intelectual.
- Fortalecer las competencias genéricas y específicas del personal, implementando planes de capacitación y de desarrollo individual, por dependencias académicas y administrativas.

Uno de los elementos más importantes en la gestión del talento humano, es la educación continua. En este sentido, la UNAN-Managua establece en los documentos normativos, la necesidad de concentrar todos los esfuerzos en la formación para el trabajo. Por lo tanto, define las acciones directivas y de gestión que deberán cumplir los diferentes responsables académicos y administrativos en cada una de las instancias de la Universidad. Con esto se espera, lograr el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros, que aseguren la educación continua a nivel institucional, estableciendo al mismo tiempo, los niveles de formación a desarrollar, como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Niveles de formación para el trabajo



Fuente:Elaboración propia

Por último, es importante destacar que la eficiencia institucional se alcanza, cuando se cuenta con un personal comprometido y capacitado para las funciones que desempeña. Por consiguiente, las IES deben evolucionar hacia un estadio donde sus funcionarios sean vistos, además de aliados estratégicos, formando parte integral de la Institución. De acuerdo con Chiavenato (2009), la evolución del talento humano conduce "...a una atención más institucional a las personas, una perspectiva de plazo más larga para administrar a la gente y la consideración de los empleados como un activo potencial en vez de solo un costo variable" (pág. 49.).

Siguiendo la afirmación anterior, a partir del 2016 la UNAN-Managua evoluciona hacia la gestión del talento de sus funcionarios, reconociendo los siguientes elementos claves:

- La convicción que las personas son el factor estratégico por excelencia, para la generación de ventajas competitivas. Por tanto, se considera la gestión del talento humano como la clave para la consecución de los objetivos estratégicos definidos.
- La planificación estratégica a largo plazo debe incluir el desarrollo del personal mediante el incremento de su nivel académico.
- La vinculación entre la gestión de Recursos Humanos y los procesos estratégicos institucionales.
- El importante papel que desempeñan sus trabajadores en la transformación estratégica de la Institución.

Es claro entonces que para fomentar la mejora continua y calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior, es prioritario contar con personal comprometido y el sustento regulatorio mediante lineamientos y procesos claramente definidos, pero más importante es el romper con paradigmas de verticalidad en la toma de decisiones, logrando trascender a las relaciones y comunicaciones horizontales, que permitan a todas las personas de la comunidad universitaria, comprender e interiorizar la calidad, no como un precepto transitorio, más bien como un comportamiento que día a día debemos construir de manera colectiva e individual, permeando nuestras acciones diarias, percibiéndonos como eslabones de la cadena de entrega de valor público hacia la sociedad.

Conclusiones

Como se ha señalado en este trabajo, el proceso de transición desde la administración de personal hasta la gestión del talento humano representa un reto complejo para la Universidad. Por tanto, los resultados de esta transición deben influir de manera positiva, en todos los procesos y funciones sustantivas de la Institución, de forma tal que, orientan cambios significativos en las relaciones laborales entre directivos y trabajadores, que a su vez impulsan las transformaciones que permiten a la institución adecuarse a entornos altamente inestables.

Asimismo, la UNAN-Managua orienta la gestión del talento humano, estableciendo metas a corto y mediano plazo. Esto significa que, la gestión debe concebirse como un espacio de aprendizaje e innovación constante, por tanto, no se trata únicamente de la satisfacción de requerimientos académicos y/o científicos de las personas, se trata de estimular la generación de respuestas creativas a problemas complejos, considerando a sus trabajadores como agentes primordiales para la solución y/o logro de objetivo mediatos e inmediatos.

Es importante no olvidar que, la puesta en marcha de la gestión del talento humano se enfrenta de una u otra manera a la resistencia al cambio, provocado por los nuevos enfoques o expresiones de trabajo, con miras a las mejoras de la gestión institucional. Para la superación de esquemas mentales anquilosados de trabajo, debe fortalecerse el liderazgo colaborativo, incrementando la efectividad de los procesos; en otras palabras, acelerando el cambio hacia una nueva cultura organizacional, teniendo claridad que la meta última es la consolidación de la Institución y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Para finalizar, es pertinente señalar que el talento humano requiere de una permanente actualización, lo que demanda la participación decidida de cada miembro de la Universidad. Esto significa, la identificación de las cualidades y/o fortalezas de cada una de las personas, de manera tal que, se pongan al frente de los procesos de cambio de manera integral y permanente, incentivando la innovación, investigación, producción científica y el anhelo por una Institución inclusiva al servicio de la sociedad en general y pensando en los sectores con menores ingresos.

La UNAN-Managua promociona una cultura de calidad centrada en las personas y sus necesidades en correspondencia con las demandas y función que desempeña en el país. La gestión del talento humano, desde las acciones de trabajo de su personal, es una política universitaria de gran significación, dado que busca la mejora al desempeño individual, colectivo e institucional, de manera tal que, incida en la calidad de todos los procesos que se desarrollan en esta Institución de Educación Superior.

Referencias

- CEPAL. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Autor.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos (Primera ed.). Cinterford.
- ONU. (2015). Ojetivos de Desarrollo Sostenible. Nueva York: Autor.
- UNAN-Managua. (2020). Informe de Gestión 2019. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua. (2020). Informe de Evaluación al desempeño del personal 2019 Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua. (2019). Dirección de Gestión de la Calidad Institucional. Managua, Nicaragua: Autor.
- UNAN-Managua. (2019). Informe de Gestión 2018. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua. (2019). Política y estrategias de calidad UNAN-Managua. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua. (2018). Estatutos con su Reforma. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua. (2018). Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.

UNAN-Managua. (2018). Normativa para la evaluación del desempeño al personal de la UNAN-Managua. Managua, Nicaragua: Autor.

UNAN-Managua. (2018). Puesta en posesión Rectora y Vicerrector General periodo 2018-2022. Managua, Nicaragua: Autor.

Confianza y convivencia: estrategia para una cultura de paz en la UNAN-Managua

Álvaro Antonio Zambrana Molina - <https://orcid.org/0000-0001-8398-4823>

Ana Francis Reyes Moreno - <https://orcid.org/0000-0002-8057-3196>

Introducción

Desde el 2007 hasta abril de 2018, la gran mayoría del pueblo nicaragüense vivió un período de progreso y bienestar en un ambiente de paz y con mucho optimismo en el futuro. Esta situación, fue interrumpida, de manera abrupta, por sectores inescrupulosos, interesados en la ruptura del orden constitucional, con el fin de lograr sus objetivos políticos a cualquier costo, no importando las consecuencias que sus acciones tuvieran en la población en general.

Este triste episodio de la historia política reciente del país estuvo precedido por una campaña mediática de terror por medio de las redes sociales, tergiversando la realidad y manipulando los sentimientos de la población al crear escenarios ficticios y premeditados de violencia social. Las consecuencias de estos lamentables hechos crearon heridas profundas en el tejido social, que aún permanece como un triste recuerdo en el imaginario colectivo.

La violencia y el odio provocado durante el fallido golpe de estado de abril de 2018, afectó la tranquilidad y la convivencia de la comunidad universitaria, desde el punto de vista emocional como físico afectando la dignidad humana de los nicaragüenses. En ese periodo, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) fue tomada por grupos violentos, siendo vandalizada, irrespetando a las autoridades académicas y agrediendo a estudiantes que no compartían las formas y métodos de sus supuestas reivindicaciones.

En ese contexto, lo más deplorable y condenable de la toma de la Universidad, fue la destrucción de la mayor parte de sus instalaciones físicas, la sustracción y robo de equipos tecnológicos de gran valor

monetario y la quema del Centro de Aplicación Arlen Siu, donde se desarrolla el programa emblemático de educación inicial dirigido a los niños de los trabajadores de la institución.

Es importante destacar, que, durante el período de violencia política de abril a julio de 2018, las autoridades de la UNAN-Managua, siendo consecuentes con el lugar que ocupa en la sociedad nicaragüense, estuvieron en comunicación constante con el pueblo y la comunidad universitaria promoviendo la paz y el diálogo político.

En este sentido, la dirigencia universitaria manifestó la voluntad política de mantener una comunicación asertiva y proactiva con las personas que se tomaron las instalaciones del campus principal ubicado en Managua (Recinto Universitario Rubén Darío), asimismo, por invitación del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) se participó en el Diálogo Nacional y en la Comisión Nacional de Justicia y Paz, contribuyendo de esta manera, a la solución de la crisis política.

Una vez recuperadas las instalaciones del Recinto Universitario Rubén Darío de Managua, el 13 de julio de 2018, el Rectorado y el Consejo Universitario inició un proceso de reflexión-acción colectiva con el personal académico, administrativo, estudiantes, sus representantes gremiales y sindicales, de manera que, se facilitaron espacios para la gestión de las emociones mediante talleres participativos, orientados al fortalecimiento de la confianza y la convivencia pacífica.

Al respecto, la iniciativa fue valiosa y necesaria, porque buscaba la superación de los traumas individuales y colectivos, causados por la violencia irracional de los grupos golpistas. La creación de estos talleres, su metodología y contenidos, estuvieron dirigidos al reencuentro de la comunidad universitaria con el fin de volver poco a poco a la normalidad institucional.

Los talleres de confianza y convivencia fueron acompañados con la puesta en marcha del Programa Universidad para la Paz, para propiciar una cultura de armonía y estabilidad. De este modo, se facilitó la formación de competencias, destacándose el fortalecimiento del pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la apropiación de valores nacionales e institucionales, estimulando la conciencia ciudadana, el respeto al ser humano y la convivencia pacífica.

El propósito de este ensayo es la sistematización de la experiencia y los resultados obtenidos con la implementación del “Taller Confianza y Convivencia: fortaleciendo mi compromiso con el proyecto

institucional”, los cuales, se realizaron en el periodo de agosto de 2018 a marzo de 2019 y contó con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria.

En líneas generales, el ensayo describe la organización de los talleres, sus objetivos y población meta. Asimismo, se detallan los aspectos de la implementación de los talleres, divididos en dos momentos: el primero, “evacuando sentimientos y emociones”, se hace un análisis colectivo de las emociones, estados de ánimo, sentimientos y el segundo momento, aborda el fortalecimiento de la salud mental y equilibrio emocional. Por último, se pone en perspectiva la importancia del taller, la mejora continua y el fortalecimiento institucional.

Organización y alcance del Taller Confianza y Convivencia

Es importante destacar la disposición del Consejo Nacional de Universidades (CNU) para la implementación del Programa Universidad para la Paz, en julio de 2019, en consonancia con los esfuerzos que el Gobierno de Reconstrucción y Unidad Nacional (GRUN) ha venido impulsando desde el 2007 en pro de la unidad y reconciliación nacional. La Universidades miembros del CNU, asumen el programa con el propósito de consolidar y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública, la calidad de la educación, el dialogo permanente y el respeto de los derechos humanos como una estrategia de solución pacífica de los conflictos, la formación integral, la cultura de paz y del bien común de la sociedad nicaragüense. (UNAN-Managua, 2019)

El programa Universidad para la Paz, se inscribe dentro de los esfuerzos que la UNAN-Managua, inició con los talleres de Confianza y Convivencia, con el propósito de superar las secuelas de la violencia política en dicho contexto. Por esta razón, se establecieron los siguientes objetivos

Objetivos de los talleres

- Identificar rutas de reconstrucción del tejido sociolaboral fracturado, a través de procesos de sanación emocional y psicosocial.
- Enfatizar en la necesidad contrarrestar los efectos de una situación postraumática, sentando las bases para el fortalecimiento de la estabilidad, de la inteligencia racional y emocional del trabajador.

- Reafirmar la importancia de fortalecer la confianza en la acertada conducción de las autoridades en la gestión del proyecto institucional.
- Consolidar la cultura de convivencia pacífica como una estrategia que asegura el desarrollo organizacional de confianza de la Comunidad universitaria y convivencia necesaria para darle continuidad al cumplimiento del rol con calidad que la sociedad le ha encomendado a la institución.

Asimismo, el “Taller Confianza y Convivencia: Fortaleciendo mi compromiso con el proyecto institucional de la UNAN-Managua” fue implementado en el marco del “Programa Universidad Saludable”, establecido en el Plan Estratégico Institucional (2015 - 2019). De este modo, se priorizó la promoción del bienestar, la potenciación de las habilidades para la vida y el fomento de la salud comunitaria.

El diseño metodológico de los talleres fue concebido como un espacio de retroalimentación de la comunidad universitaria, orientados a que los participantes compartieran y gestionaran emociones positivas, como fuente de motivación para generar en la práctica procesos de cambio, adaptación y superación de situaciones vividas y afrontar de mejor manera los desafíos organizacionales que demanda la sociedad nicaragüense.

Asimismo, desempeñó un papel muy importante en la recuperación de la unidad, la armonía, la estabilidad y la paz sociolaboral de la comunidad universitaria. Una de las razones para el desarrollo exitoso de esta experiencia, fue la voluntad política de las autoridades universitarias, el interés del personal académico, administrativo, representantes gremiales-sindicales y estudiantes en participar de manera voluntaria y espontánea en cada evento de capacitación, de acuerdo con un calendario establecido.

En síntesis, este proceso facilitó a la comunidad universitaria afianzar la unión de esfuerzos y voluntades para recuperar la autoconfianza, la convivencia colectiva, el respeto a las diferencias, la promoción de la convivencia en paz, reconociendo que, la construcción de un clima organizacional en armonía es necesario para darle continuidad a las metas institucionales y a la calidad de la educación superior del pueblo de Nicaragua.

Metodología

La metodología aplicada en los talleres fue vivencial, con enfoque centrado en la persona, de manera tal que, los participantes recogieran y compartieran emociones, afectos, experiencias cotidianas y vivencias para ser resignificadas mediante estrategias de reaprendizaje, obteniendo con ello, formas distintas de ser y relacionarse con los otros (Gómez del C, Salazar G, Rodríguez M, 2014). Además, se implementaron dinámicas participativas, se construyeron espacios de diálogos, socialización, actividades lúdicas, ejercicios prácticos, buscando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la confianza personal y colectiva.

Asimismo, las técnicas y métodos se concibieron a partir de tres áreas temáticas que facilitaron la generación de espacios de reflexión sobre el compromiso personal, la promoción del cambio de actitudes y el mejoramiento del ambiente psicosocial. En términos generales, era tener una incidencia significativa en el fortalecimiento de la convivencia armónica en la comunidad universitaria.

Áreas temáticas de reflexión

1. Intervención emocional: con el propósito de que los participantes desarrollaran el manejo de la expresión de emociones en situaciones de estrés postraumático. En este sentido, se fomentaba la racionalización de las dificultades vivenciadas, utilizando técnicas de relajación, orientadas a la limpieza de pensamientos negativos individual y el fomento de percepciones colectivas positivas, que permitieran el restablecimiento de la confianza entre los distintos sectores de la comunidad universitaria.
2. Confianza y convivencia: con la intención de propiciar la reflexión individual y colectiva, identificando actitudes y expresiones conductuales, a través de dinámicas interactivas, para la apropiación de una nueva cultura del buen vivir. En este sentido, fue vital la incorporación del enfoque holístico, orientado al fortalecimiento del sentido de pertenencia y la apropiación de valores e identidad institucional.
3. Proyecto Institucional: con este componente, se propició la reflexión sobre los ámbitos institucionales, colectivos y personales, valorando la importancia de la sinergia colectiva en

el trabajo. En este sentido, la temática consistió en pensar desde el compromiso individual, ético y profesional, en conexión con los valores institucionales de la UNAN-Managua, desarrollando con ello, resiliencia como medio para la superación de los efectos del conflicto.

Participantes en el taller

La población meta del taller fue la comunidad universitaria, siendo atendida por 16 equipos de facilitadores, cuyos miembros fueron seleccionados de las instancias académicas y administrativas, quienes se encargaron de aplicar la estrategia de formador de formadores. Esta estrategia, consiste en la capacitación de un equipo experimentado en temas educacionales, encargados del aprendizaje de la técnica de enseñanza psicopedagógica, con la finalidad de compartir los conocimientos aprendidos, promoviendo, en este sentido, el desarrollo de actitudes proactivas. Como bien lo señala Tejada F. (2020), es incentivar valores que estén (...) comprometidos con su práctica, reflexionando sobre la misma y aportando elementos de mejora.” (pág.101).

Es necesario resaltar que se desarrollaron un total de 116 talleres vivenciales con una cobertura de 2 398 participantes de la comunidad universitaria. Durante la implementación de los talleres fue notoria la comprensión y apropiación de la resiliencia para enfrentar los procesos de cambios acontecidos en el país. De igual manera, se identificaron estrategias encaminadas al fortalecimiento de capacidades, confianza, convicciones y relaciones interpersonales en el personal de la UNAN-Managua, las cuales, se realizaron en tres momentos:

Primer momento: Evacuando Sentimientos y Emociones

En el abordaje del componente de la intervención emocional, se realizó la dinámica de reflexión “Evacuando sentimientos y emociones”, en la que los participantes analizaron la evolución de las principales emociones, estados de ánimo y sentimientos en el contexto de la crisis, haciendo uso de medios audiovisuales para recrear las situaciones vividas.

Vinculado a esto, se presentó un video institucional que reflejaba la situación antes, durante y después de la ocupación de la Universidad

mediante preguntas generadoras orientadas a identificar las emociones más sentidas de los participantes, los cuales, realizaron la reflexión de lo que sintió en cada momento, seguidamente se hizo un análisis colectivo y un plenario con el fin de socializar los estados de ánimo vivenciados. A continuación, se presentan las valoraciones de los participantes a partir de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo se sentía antes de la toma de la universidad?

El 64% de los participantes manifestaron que antes del periodo de crisis, se percibía un ambiente de tranquilidad, estabilidad, paz, libertad, confianza, seguridad, orgullo por el sentido de identidad y pertenencia en la UNAN-Managua, mientras que, el 36% manifestó otros estados afectivos de significado positivo, tales como optimismo, fe, además, de sentimientos de amor, unidad y solidaridad.

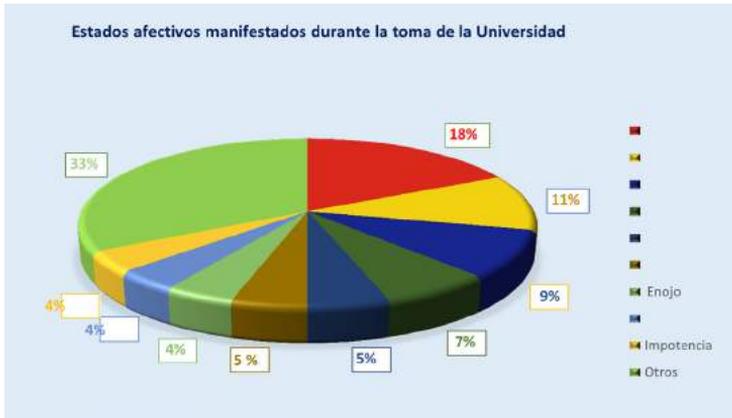
El conjunto de estados afectivos, a nivel general, se sustentó en la percepción que antes de la crisis tenían estabilidad social, desarrollo económico y participación democrática. Esto se manifestaba a nivel institucional, en el incremento del presupuesto, ampliación de la cobertura de becas estudiantiles, progreso tecnológico, el fortalecimiento de la calidad académica, el incremento de fondos para la formación del talento humano, la modernización de la infraestructura de laboratorios, aulas y salas de video entre otros aspectos institucionales, en síntesis, la comunidad universitaria percibió el disfrute de la paz, la estabilidad, el progreso económico y social que se vivía en el país.

2. ¿Qué sintió durante en el período en que se tomaron de la universidad?

Al respecto, el 67 % de los participantes en el taller expresaron que las principales manifestaciones que vivenciaron en su estado de ánimo, en ese período, fue una mezcla de tristeza, dolor, miedo, odio, inseguridad, indignación, enojo, agresividad e impotencia. Por su parte, el 33% manifestó tener otras emociones, tales como desesperanza, indiferencia emocional, depresión, entre otras.

Estos sentimientos y emociones negativas sufridas producto de la inestabilidad provocada por un largo período de incertidumbre generaron afectaciones en la salud mental y física, reflejada en alto niveles del estrés, insomnio, sensibilidad, irritabilidad y terror irracional.

Gráfico No. 1: Principales manifestaciones afectivas durante la toma de la Universidad



Fuente: Memoria Taller Confianza y convivencia (2018)

En respuesta a estas reacciones emocionales, muchos activaron mecanismos de defensa tales como abstraerse de la realidad, aislamiento socioafectivo, evitar escuchar los medios de comunicación, las noticias en las redes sociales, así como, estrechar una mayor relación espiritual con Dios mediante la oración para fortalecer la fe y la esperanza en la solución de la crisis.

3. ¿Cómo se sintió al momento de reingresar a la Universidad para asegurar el cumplimiento de las labores?

Al respecto, los participantes manifestaron sentir emociones encontradas. Unos mencionaron emociones negativas como inseguridad, miedo, decepción e incertidumbre y otros expresaron emociones positivas tales como esperanza, identidad, tranquilidad y confianza.

La comunidad universitaria manifestó esa variedad de estados de ánimo, debido a los efectos del estrés postraumático producto de las agresiones psicológicas, verbales, amenazas y del impacto por la destrucción de la infraestructura y saqueos de equipos tecnológicos.

Segundo momento: Fortalecimiento de la Salud Mental y Equilibrio Emocional

Para el aseguramiento efectivo de la gestión emocional, de las cargas negativas derivadas del estrés postraumático; el reestableciendo el equilibrio emocional y la apropiación de estrategias que fortalecieran la salud mental de la Comunidad Universitaria, se utilizaron las siguientes técnicas psicológicas:

- “El basurero de las emociones negativas”, a través de esta dinámica se realizó catarsis para descargar las emociones negativas acumuladas en el período. En acto simbólico de despojo, se colocaban frente de la representación del basurero para depositar los restos de esos estados de ánimo y sentimientos negativos, expresando en voz alta que se liberaban de toda la carga de negatividad generada por la incidencia del contexto vivenciado y declarando apropiación de sentimientos positivo en su vida afectiva.
- Seguidamente, se implementaron técnicas de relajación, respiración, concentración mental, armonización emocional, mediante el cual, los participantes aprendieron ejercicios de control emocional, mental y de autosugestión orientados a lograr la armonía entre la psiquis, el soma y el control de las emociones.
 - Asimismo, se utilizaron dinámicas de reflexión cognitiva racional, orientadas a crear la resiliencia emocional, como una condición psicológica para desarrollar la fuerza de voluntad individual y colectiva en el fortalecimiento de la paz, tan necesaria para la superación de la crisis por la que atravesó la universidad y de manera general el país.

Promoción de valores y rompimiento de estereotipos

Entre los principales resultados se fortaleció el pensamiento analítico, la convicción basada en principios de respeto a los derechos humanos de las personas y el fomento de valores fundamentales para asegurar una convivencia armónica. Todo esto, sobre la base de un clima organizacional de tolerancia a las diferencias, la estabilidad y la paz.

Para alcanzar lo antes expuesto, era y sigue siendo necesario contrarrestar los efectos de la campaña de odio basada en estereotipos y prejuicios orientados a promover la discriminación y a fracturar la unidad socio laboral de la comunidad universitaria en torno al proyecto institucional.

En este sentido, haciendo uso de la dinámica de lluvia de ideas, los participantes lograron consensuar una escala de 37 valores que consideraron muy importantes para el fortalecimiento de la confianza, la convivencia pacífica, la estabilidad del país y la defensa de Universidad pública. Entre estos valores identificados se encuentran: lealtad, responsabilidad, respeto, compañerismo,

humildad, solidaridad, gratitud, honestidad, compromiso, confianza, honradez, empatía, amor, ética, puntualidad, tolerancia, disciplina, servicio, comunicación, convivencia, identidad patria, humanismo, amistad, dignidad, justicia, generosidad, sociable, discreción, amabilidad, entendimiento, cumplimiento, integridad, cortesía, perseverancia, equidad, disponibilidad y trabajo en equipo.

En el siguiente paso, los protagonistas del taller definieron en orden de prioridad, aquellos valores considerados de importancia fundamental para la bienandanza institucional y la estabilidad en el país. El resultado de esta reflexión condujo a identificar siete valores, en el siguiente orden de prioridad:

1. Respeto
2. Honestidad
3. Responsabilidad
4. Lealtad
5. Tolerancia
6. Solidaridad
7. Trabajo en equipo

Gráfico No. 2: Escala de los valores más importantes para la estabilidad institucional



Fuente: Memoria Taller Confianza y Convivencia (2018)

La apropiación de los principios institucionales generó entre los participantes, expresiones de compromisos como: mejorar la comunicación asertiva, propositiva, y la escucha activa; la empatía y calidez humana hacia estudiantes y compañeros de trabajo, asimismo, el compromiso de prepararse académicamente para fortalecer capacidades personales y profesionales, aportando a la calidad en la educación superior.

Otros compromisos asumidos por los participantes estuvieron relacionados con la estructura de funcionamiento de la UNAN-

Managua, entre las más relevantes: la motivación en el desempeño laboral, el cumplimiento de normativas, estatutos y reglamentos de manera ética y profesional, además, lograr un mayor dinamismo en la cultura de participación en la gestión universitaria orientada a garantizar la calidad en los procesos sustantivos y la formación de competencias ciudadanas y científicas de los estudiantes.

Importancia del Taller

Cabe destacar que, en el desarrollo de este evento fue evidente la percepción negativa, provocada por la maquinaria de propaganda de terror de los golpistas en la psiquis de los participantes y de sus familias, asimismo, el impacto en términos afectivos y en la estabilidad emocional durante el periodo de manipulación y tergiversación.

Según Kimble, H. y Diaz, L. (2002), “Los estados de ánimo se consideran respuestas emocionales susceptibles de ser influidas por factores cognoscitivos y sociales”. En este sentido, se afirma que lo acontecido en el contexto de inestabilidad, los talleres alcanzaron relevancia significativa para los participantes en la gestión de sus emociones, asimismo, contribuyeron a fortalecer la confianza y convivencia, logrando posesionarse en una sólida estrategia para afianzar la cultura de paz en la Universidad.

Myers (2004) señala que “una persona con prejuicio puede no sentir gusto por las personas que son diferentes, comportarse de forma discriminatoria y creer que son ignorantes y peligrosas.” (pág.208) En relación con esto, el taller contribuyó a la superación de las campañas de odio basado en estereotipos, vinculados a asociaciones emocionales sustentadas en prejuicio discriminatorios, agresión verbal, moral y física a otro ser humano.

Otro logro del taller fue la capacidad de la comunidad universitaria en identificar valores fundamentales para una convivencia armónica y la estabilidad institucional. Asimismo, el reconocimiento del irrestricto respeto a la dignidad humana, el fortalecimiento de las competencias y habilidades para el buen vivir, expresado en actitudes orientadas a saber convivir, coexistir con tolerancia, en un clima laboral solidario y de trabajo en equipo.

En síntesis, las dinámicas de interrelación desarrolladas fortalecieron la seguridad y la confianza en la capacidad de conducción de la dirigencia de la UNAN-Managua. Asimismo, contribuyeron a

consolidar la unidad y el liderazgo en los procesos estratégicos orientados al aseguramiento de la continuidad del proyecto institucional que, en esencia, apela a un proyecto de cambios y transformaciones educacionales que la sociedad demanda.

Conclusión

Esta experiencia, permitió el rescate de valores de manera individual y colectiva en los miembros de la comunidad universitaria, de igual manera, enfrentar con resiliencia las secuelas de la crisis sociopolítica.

La reflexión crítica, propositiva y de consenso colectivo en los talleres, permitieron la identificación y la liberación de las principales cargas emocionales negativas provocadas por los agentes políticos de desestabilización del país, logro posible, mediante el desarrollo de dinámicas cognitivas conductuales, así como el rescate y apropiación de escala de valores, fundamentales para la defensa del derecho de los ciudadanos a vivir y convivir en paz.

De igual manera, la comunidad universitaria asumió el compromiso de renovación afectiva en la gestión de su desempeño, mejora de los niveles de organización, estimulando el trabajo en equipo, en aras de la estabilidad y calidad institucional de la Universidad. Asimismo, los compromisos individuales, y las acciones a nivel institucional orientadas a la mejora continua, permitieron identificar los ejes vitales en el ámbito de la actuación centrada en la gestión con calidad, vinculados al cumplimiento de la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación al desempeño institucional.

Finalmente, para la UNAN-Managua, la experiencia de los talleres, facilitó el fortalecimiento de la confianza y la convivencia de la comunidad universitaria, como una estrategia holística, transversal centrada en la Cultura de paz, basada en el irrestricto respeto de la dignidad humana, el desarrollo de conciencia patriótica, la autonomía universitaria, la autodeterminación del pueblo, consolidar las relaciones interpersonales armoniosa y el compromiso con la calidad del desempeño laboral.

Referencias

- CNU (2019). Programa Universidad para la Paz. Editorial universitaria UNAN-Managua.
- del Paso, M. I. G. D. C., Garza, M. L. S., & Morril, E. I. R. (2014). Los talleres vivenciales con enfoque centrado en la persona, un espacio para el aprendizaje de competencias sociales. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*. (XVI, 1, PP.175-190).
- Kimble, Ch., Hirt, E. y Diaz-Loving, R. (2002). *Psicología social de las Américas*. (1era. Ed.). Pearson Educación.
- Myers, D. (2004). *Exploraciones de la Psicología social*. (3era. Ed.). (pág. 208)
- Tejadas Fernández, J. (2002). La formación de formadores, apuntes para una propuesta de plan de formación. <https://core.ac.uk/download/pdf/41551523.pdf>.
- UNAN-Managua (2018) Memoria: Taller Confianza y Convivencia: Fortaleciendo mi compromiso con el Proyecto Institucional de la UNAN-Managua. Editorial Universitaria UNAN-Managua.



Síntesis curricular

Sobre los autores

Maribel del Socorro Duriez González

mduriezg@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5810-5698>

Licenciada en Enseñanza de la Física y en Administración Educativa, ambas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua); Doctora (PhD) en Educación (graduada con honores) y Máster en Gestión Universitaria, por la Universidad de Costa Rica; Especialidades en Autoevaluación de Carreras de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Entornos Virtuales de Aprendizaje de la Universidad de Panamá e Informática Educativa por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Es presidenta del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), con experiencia en docencia universitaria, ha sido docente invitada en universidades nacionales y centroamericanas, (UCR, UNED, UNA de Costa Rica, Universidad Don Bosco, El Salvador, entre otras).

Posee amplia experiencia en evaluación universitaria, fue miembro de la primera Comisión Técnica de Evaluación del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación (SICEVAES-CSUCA); Coordinadora del Grupo de Trabajo en Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en Nicaragua (CAMINA), fue miembro de la Comisión de Evaluación y Acreditación (CEVA) del CNU y Coordinadora del Grupo Universitario por la Calidad Siglo XXI (GUCAL XXI) en el capítulo Nicaragua y a nivel de Centroamérica. También coordinó la Comisión Técnica de Evaluación del Sistema Regional de Investigación y Posgrado (SIRCIP-CSUCA).

Gestora y coordinadora de proyectos con énfasis en evaluación y acreditación de la enseñanza de la ingeniería y modernización y acreditación de la educación terciaria financiados por organismos internacionales. Ha acumulado experiencia en acreditación de la educación superior, planificación y evaluación institucional, lo mismo que transformación curricular.

Ha realizado proyectos de investigación con instituciones internacionales, entre ellos CINDA-Chile, IESALC-UNESCO y CSUCA. Ha asesorado tesis de Maestría en Gestión Universitaria y Educación e impartido clases como profesora adhonorem de Doctorado en Educación Superior (UNAN-León) y Doctorado en Estudios Interculturales (URACCAN).

Ramona Rodríguez Pérez
monchita3004@yahoo.com.mx
<https://orcid.org/0000-0002-7523-7606>

Licenciada en Ciencias de la Educación, con especialidad en Biología y Especialista en Metodología de la Investigación Científica por la UNAN-Managua; Máster en Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB); doctora en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica por la Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV).

Rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y presidenta del Consejo Nacional de Universidades (CNU), ocupó la presidencia del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) y fue Vicepresidenta de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, Región Centroamérica (UDUAL). Tiene experiencia docente en programas de posgrado en temáticas de Evaluación Educativa, Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo; docente universitaria en asignaturas de grado.

Posee experiencia en gestión y coordinación de proyectos de investigación y desarrollo con impacto nacional e internacional; ha sido promotora de programas de posgrado en áreas de Educación Infantil, Ciencias Ambientales, Gerencia Financiera, Energías Renovables para el Desarrollo Sostenible y Evaluación, Prevención de Riesgo en Centroamérica. Es autora de publicaciones científicas y académicas en temáticas de prevención de riesgos ambientales, gestión y liderazgo educativo, de igual forma ha participado en eventos académicos y científicos en los que ha intervenido en calidad de expositora en diversas temáticas de la gestión universitaria.

Jaime López Lowery
jflopez@cnu.edu.ni
<https://orcid.org/0000-0003-3304-1485>

Licenciado en Derecho de la Universidad Centroamericana (UCA), egresado del programa de Máster en Gestión y Administración Pública del Departamento de Derecho de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, Reino de España; con máster en Prevención de Riesgo Laboral del Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud en coordinación con la Universidad de Sevilla, España; Especialista en estudios avanzados en materia de prevención de riesgo laboral, ergonómico y psicosocial; Doctor en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica de la Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV).

Actualmente es Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Universidades. Fue Vicerrector General de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), con experiencia en docencia universitaria en asignaturas de grado y en programas de posgrado con temáticas en liderazgo e identidad institucional; Miembro del equipo coordinador del curso “Gestión Administrativa y Financiera de los Gobiernos Locales”, miembro del equipo de Coordinación General del Proyecto de Superación Profesional, impulsado por la UNAN- Managua y el MINED con la cooperación y colaboración del CNU y el Gobierno de Nicaragua; Facilitador en equipo de capacitación sobre el fortalecimiento de la identidad institucional y capacidades de liderazgo en la UNAN-Managua.

Sonia María Orozco Hernández

sorozco@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0002-7625-6382>

Es licenciada en Educación y Extensión Agraria de la Universidad Nacional Agraria (UNA); con dos especialidades, en Investigación de la Universidad de San Carlos de Guatemala y en Autoevaluación de carreras por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene un máster en Educación e Intervención Social y Doctora en Educación e intervención Social de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).

Actualmente es Vicerrectora de Docencia de la UNAN-Managua y ocupó el cargo de Vicerrectora Administrativa y de Gestión en la misma universidad. Ha acumulado amplia experiencia en la definición e implementación de procesos de planificación estratégica, operativa y gestión de la calidad institucional; ha liderado procesos de autoevaluación y evaluación interna-externa en instituciones educativas con fines de mejora y de acreditación.

Es docente titular en carreras de grado en asignaturas de formación integral, derechos humanos, género y administración, en programas de posgrado con énfasis en temáticas de liderazgo y gestión del cambio, planificación estratégica, evaluación y gestión de la calidad. Ha desarrollado proyectos de investigación con resultados en publicación de artículos académicos y científicos en revistas indexadas en tópicos de diseño curricular, autoevaluación de carreras, gestión del conocimiento y planificación estratégica. Participa activamente en eventos académicos y científicos a nivel nacional e internacional con ponencias en el ámbito de la gestión universitaria.

Ha representado a la UNAN-Managua en calidad de coordinadora en las Comisiones de Evaluación y Acreditación del Consejo Nacional de Universidades (CNU), Comisión del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) y Comisión de Planificación del CNU. Asimismo, es miembro del Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional (CEAI-UDUAL) y miembro de la Comisión Nacional de enlace entre Nicaragua y CCA.

Isaías Hernández Sánchez

ihernandez@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0003-2494-6581>

Licenciado en Ciencias de la Educación con mención en Química de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua); Máster en Pedagogía con mención en Docencia Universitaria por la UNAN-Managua y Candidato a Doctor en Gestión y Calidad de la Educación de la UNAN-Managua; Formación en estudios de posgrado en el Programa Integral de Posgrado en Evaluación y Planeación Universitaria de la Red Internacional de Evaluadores.

Es docente titular de la UNAN-Managua. Actualmente es director de la Dirección General de Planificación del Consejo Nacional de Universidades. Fue director de la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional en UNAN-Managua, coordinador de la Comisión de Gestión de la Calidad del CNU. Tiene experiencia docente en la Facultad de Educación e Idiomas en asignaturas de grado y en programas de posgrado en temáticas de evaluación educativa, liderazgo y gestión del cambio, planificación estratégica y gestión de la calidad; Coordinador académico del Diplomado en Calidad Universitaria con énfasis en Autoevaluación Institucional en modalidad virtual; Facilitador en equipo de capacitación sobre el fortalecimiento de la identidad institucional y capacidades de liderazgo en la UNAN-Managua; Miembro del equipo coordinador del curso “Gestión Administrativa y Financiera de los Gobiernos Locales” impartido por el CNU en coordinación con INIFOM y Miembro del equipo técnico de evaluación institucional y planificación de la UNAN-Managua.

Iris Lissette Hurtado García

iris.hurtado@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0002-3758-8800>

Es Ingeniera química y Doctorante del posgrado en Educación e Intervención de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).

Es docente titular de la UNAN-Managua y actualmente es directora la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional de la UNAN-Managua, con experiencia en diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de la Calidad y análisis institucional; con ejercicio de la profesión docente en la Facultad de Ciencias e Ingeniería y en programas de posgrado con enfoque en agua y saneamiento y aseguramiento de la calidad.

Ha desarrollado proyectos de investigación con énfasis en líneas de investigación de recursos hídricos, cambio climático y gestión de calidad en el Centro para la Investigación en Recursos Acuáticos de Nicaragua (CIRA/UNAN-Managua). Ha publicado artículos científicos en revistas indexadas y participado con ponencias en congresos científicos nacionales e internacionales; coautora capítulo de libro Diagnóstico de agua en las Américas IANAS, capítulo Nicaragua y libro Desafíos del agua urbana en las Américas IANAS, capítulo Nicaragua.

María Catalina Tapia López

ctapia@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0003-1792-6240>

Ingeniera en Computación por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), con Maestría Científica en Computación, mención honorífica “Summa Cum Laude” por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Candidata a doctora del programa de doctorado en Gestión y Calidad de la Educación por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).

Directora de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, experiencia en docencia universitaria a nivel de grado y posgrado. Con experiencia en gestión y planificación estratégica y control de calidad. Gestora y asesora de proyectos de investigación y participación en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Con experiencia en coordinación de proyectos educativos en áreas de multimedia en la UNAN-Managua con financiamiento de organismos internacionales.

Saira Figueroa Aguirre
sfigueroaa@unan.edu.ni
<https://orcid.org/0000-0001-8363-9763>

Es licenciada en Derecho de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), Máster en Derecho Empresarial y Diplomado en Calidad Universitaria con Énfasis en Autoevaluación Institucional, ambos por la UNAN-Managua; Doctora en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica por la Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV).

Actualmente es directora de Gestión de la Calidad de la Universidad Nacional Casimiro Sotelo Montenegro; fue ejecutiva de la Dirección de Gestión de la Calidad y docente titular de la UNAN-Managua en carreras de grado, impartiendo asignaturas de formación integral, derechos humano, género; también ha ejercido la docencia en posgrado en temáticas de liderazgo y gestión del cambio, planificación estratégica y gestión de calidad.

Ha trabajado en el desarrollo de estrategias para la gestión de la calidad institucional y la gestión del talento humano.

Noemí del Carmen Obregón
nohemi.obregon@unan.edu.ni
<https://orcid.org/0000-0002-4758-7182>

Licenciada en Ciencias de la Educación en la especialidad de Biología, Ingeniera Agropecuaria, Maestría en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios, candidata al Doctorado en Agroecología y Diplomado en Calidad Universitaria con énfasis en Autoevaluación Institucional. Ha desarrollado procesos de planificación y evaluación en la educación superior con el desempeño al cargo de Evaluador Institucional de la Universidad Nacional Agraria (UNA - Nicaragua) y la autoevaluación de la carrera de Ciencias Agropecuaria de la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda (UNFLEP), asimismo como par evaluador del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA).

Fue la coordinadora de Posgrado de la UNFLEP y miembro de la Comisión de Investigación y Posgrado del Consejo Nacional de Universidades – CNU, participando en acciones de armonización del posgrado en la educación superior en Nicaragua. Docente investigadora de la educación superior a nivel de grado y posgrado.

Ha realizado publicación con el CSUCA con temática sobre Calidad en la Educación Superior. Docente ejecutiva de la Dirección de Gestión de Calidad Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), integrada activamente en procesos de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación internacional con CEAI/UDUAL y el proceso de Autoverificación Institucional del CNEA. Actualmente Vicerrectora General de la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda (UNFLEP).

Henry Balmaceda Zamora

hbalmaceda@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0001-7568-4812>

Licenciado en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración de la Educación; Especialista en Gestión Universitaria; Máster en Administración y Gestión de la Educación; Diplomado en Calidad Universitaria con Énfasis en Autoevaluación Institucional y Doctor en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica por la Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV).

Actualmente es Vicerrector General de la Universidad Nacional Politécnica. Fue responsable del Departamento de Evaluación Institucional de la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), con experiencia docente en grado y posgrado.

Ha gestionado y coordinado proyectos sociales, y posee experiencia en planificación estratégica y evaluación institucional.

Digna Alemán Hernández

daleman@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0002-3159-8880>

Licenciada en Administración de Empresas; Máster en Administración y Gerencia Pública con estudios de posgrado en Administración funcional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).

Tiene experiencia en procesos de planificación estratégica y Control Interno, ejerce la docencia en la Facultad de Ciencias Económicas con asignaturas en administración y técnicas de investigación, y en temáticas de gestión de riesgo.

También, posee experiencia en gestión y administración de recursos humanos, gestión administrativa y logística de procesos institucionales.

Julissa Nazaria Aguirre López

jaguirre@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0002-8736-598X>

Licenciada en Educación y Comunicación Agropecuaria de la Universidad Nacional Agraria (UNA); Máster en Gerencia Social: Políticas, Programas y Proyectos Sociales de la Universidad Centroamericana (UCA); Diplomado en Calidad Universitaria con Énfasis en Autoevaluación Institucional por la UNAN-Managua y Doctora en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica por la Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV).

Es docente titular y ejecutiva responsable del Departamento de Planificación Estratégica de la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), con experiencia en procesos de planificación estratégica y operativa, control, seguimiento y gestión de riesgo de procesos institucionales. Tiene experiencia docente a nivel de grado y posgrado en asignaturas de Seminario de Formación Integral y Competencias Ciudadanas y con temáticas en liderazgo y gestión del cambio, lo mismo que planificación estratégica y gestión de la calidad.

Experiencia en gestión, formulación y administración de programas y proyectos de impacto a nivel nacional con financiamiento internacional en áreas de protección ambiental, gestión de riesgo y movilización social basado en modelos de educación popular y experimentación campesina.

Myrna Ricard Delgado

mricard@fcf.uh.cu

<https://orcid.org/0000-0003-4280-7235>

Profesora Emérito de la Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Contables y Financieras y Profesora Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Metodóloga de la Dirección de Calidad de la UH. Posee una vasta experiencia en la gestión universitaria, se ha desempeñado como Jefe de Departamento Docente y Decana de la Facultad de Contabilidad y Finanzas por más de veinte años,

Directora de economía y Asesora para el Control Interno en la Universidad de La Habana. Miembro de la Comisión Nacional de la carrera de Contabilidad y Finanzas la cual presidió por más de 12 años. Miembro del Consejo Científico y de los claustros del Programa doctoral en Ciencias Contables y Financieras y de las Maestrías en Finanzas y en Gestión Estratégica de los Costos de la FCF. Investiga en la línea de calidad con aplicación directa a la Educación Superior y a la gestión universitaria, en Contabilidad de Gestión Ambiental y en Costos de innovación. Posee numerosas publicaciones entre artículos y libros publicados en Cuba, España y Ecuador, así como presentaciones en eventos científicos internacionales relacionados con las temáticas que investiga. Es Miembro Distinguido de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Carlos Rosales Carranza
crosales@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0001-9178-1858>

Licenciado en Ciencias de la Educación con mención en Informática Educativa por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y Máster en Computación con Énfasis en Sistemas de Información en la UNAN-Managua.

Es docente titular y ejecutivo en la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional de la UNAN-Managua, su experiencia docente la ejerce en la Facultad de Educación e idiomas de la UNAN-Managua en asignaturas de grado y temáticas de sistemas de información; experiencia en la coordinación de la Comisión de Investigación, de las Carreras de Orientación Vocacional y Tecnológica e Innovación y Emprendimiento del Departamento de Tecnología Educativa de la UNAN-Managua.

Experiencia en consultorías de tecnologías de información y comunicación (TIC) y capacitación en el uso y dominio de la tecnología informática.

Franklin Andin Espinoza Alvarado
fespinoza@unan.edu.ni
<https://orcid.org/0000-0001-9527-9072>

Es licenciado en Contabilidad con Énfasis en Finanzas, Máster en Gestión y Dirección del Talento Humano por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), Diplomado para el Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Chiriquí; Doctor en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica por la Universidad Internacional Antonio de Valdivieso (UNIAV).

Es docente titular y ejecutivo en la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional de la UNAN-Managua y ejerce la docencia universitaria a nivel de grado con asignaturas en contabilidad básica, contabilidad financiera, planificación estratégica de marketing, administración de empresas, derecho laboral y seguridad social, a nivel de posgrado con temáticas en Gestión y Dirección del Talento Humano y Diseño de Estrategias Financieras.

Par evaluador del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Nicaragua (CNEA); conferencista en el IX Congreso Universitario Centroamericano del CSUCA con el tema “Incidencia de la gestión del talento humano en la transformación universitaria de la UNAN Managua” y miembro de la Comisión ad hoc Nivel Central “Proceso de Evaluación al Desempeño 2019” UNAN Managua.

Álvaro Antonio Zambrana Molina
azambrana@unan.edu.ni
<https://orcid.org/0000-0001-8398-4823>

Es licenciado en Psicología, Especialista en la Problemática de Uso Indebido de Drogas en la Universidad de Buenos Aires Argentina, Especialista en Derechos Humanos del Programa de la Enseñanza de los Derechos Humanos de la Educación Superior CSUCA/UNAN-Managua y maestrante del programa de posgrado en Gestión y Administración de la Educación UNAN-Managua.

Además, es docente titular del Departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas y ejecutivo de la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional de la UNAN-Managua, ha ejercido la docencia universitaria a nivel de grado en las asignaturas de Psicología General, Psicología del Aprendizaje, Psicología Social, Psicología Organizacional y actualmente de Psicología en el Marketing.

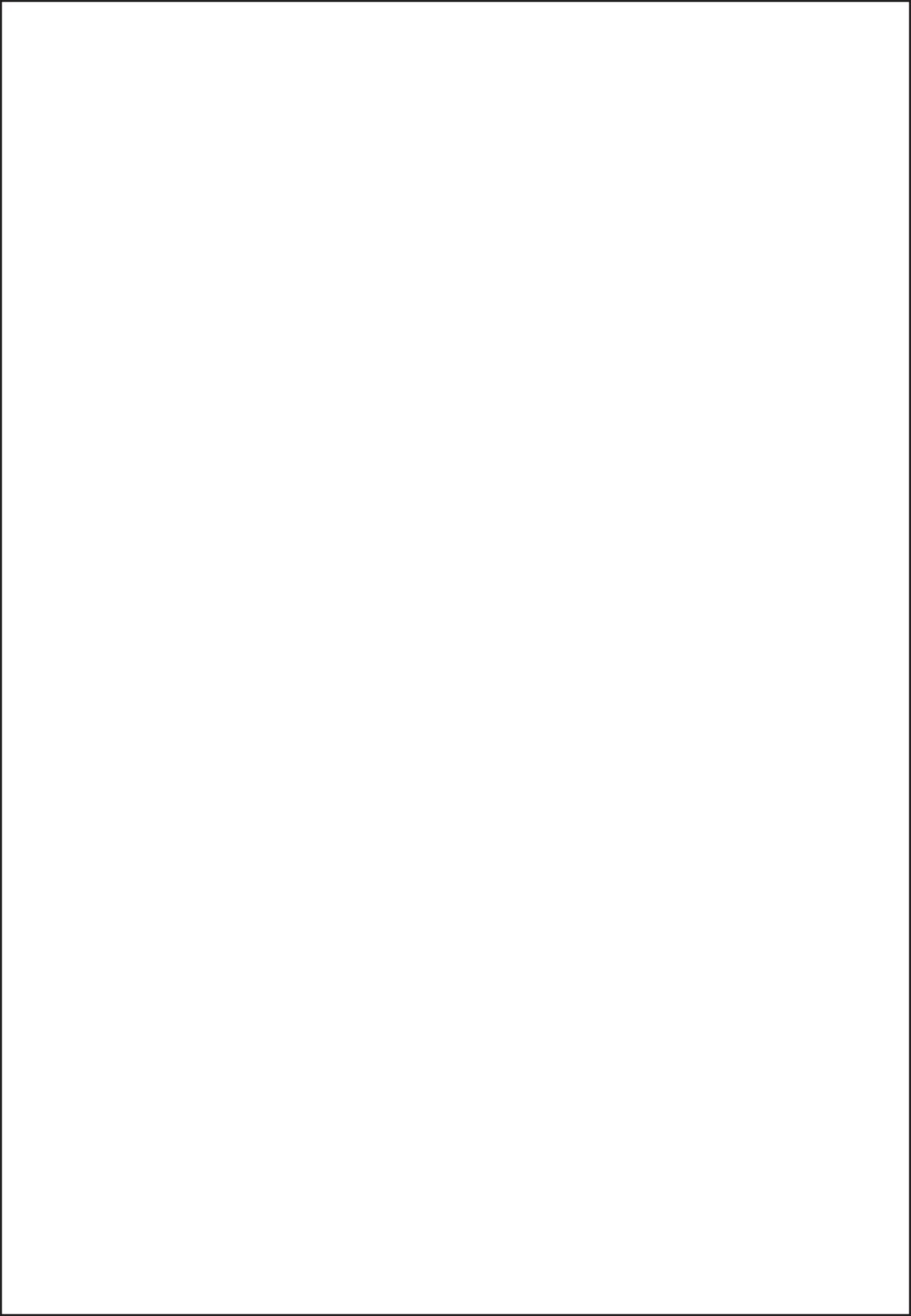
Ha ejercido cargos en la UNAN-Managua como Director del Departamento de Becas, Responsable de la oficina de capacitación y selección de personal en la División de Recursos Humanos, Coordinador ejecutivo del Diplomado en Derechos Humanos y Equidad de Género y en la actualidad responsable coordinador del Departamento de Gestión del Talento Humano de la DGCI y Coordinador ejecutivo en el Diplomado en Derechos Humanos de las Mujeres y Prevención de la Violencia UNAN-Managua.

Ha participado en calidad de organizador o de expositor en talleres de inducción e identidad institucional, relaciones laborales, control emocional, educación para la paz y en calidad de expositor en foros y Congresos Nacionales y Regionales sobre ejes temáticos relacionados con la Educación superior.

Ana Francis Reyes Moreno
areyes@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0000-0002-8057-3196>

Es licenciada en Sociología por la Universidad Centroamericana (UCA) y docente del departamento Multidisciplinario de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, imparte asignaturas con los componentes relacionados a planificación social, sociología, formación integral, derechos humanos, género y desarrollo sostenible. Ha cursado posgrados, diplomados, talleres y seminarios a nivel nacional e internacional sobre ejes temáticos relacionados a sistemas y modelos educativos, políticas públicas para el desarrollo, liderazgo e innovación y en formulación y evaluación de proyectos. Ha colaborado en diagnósticos socioeducativos y procesos de sistematización de experiencias. Es maestrante del programa de posgrado en Dirección y Gestión del Talento Humano en la UNAN-Managua.





UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

El libro *Gestión de la Calidad en la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Nicaragüense. Hacia la instauración de una cultura de calidad en la UNAN-Managua*, es el primer volumen de una colección de tres publicaciones donde se destacan investigaciones y experiencias exitosas referidas a la gestión de la calidad de la UNAN-Managua e instituciones de educación superior.

ISBN 978-99964-68-02-5



ISBN 978-99964-68-03-2

