

UNIVERSIDAD DE MANAGUA

El más alto nivel



POLÍTICA Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD UdeM

Año 2019. Actualizada 2021

1. Presentación

La educación superior contemporánea, adquiere un rol determinante en los procesos de cambios acelerados que, en el orden científico y tecnológico impactan directamente en el desarrollo socioeconómico sostenible y cultural del país. Esto constituye un reto, que condiciona la necesidad de avanzar en la mejora de la calidad de la educación y de la pertinencia de las universidades.

La respuesta a este reto para la UdeM, presupone desarrollar una capacidad de respuesta rápida, que asegure el cumplimiento de los fines institucionales y su compromiso con la sociedad; exigencias estas que, demandan del mejoramiento continuo, orientado al cambio cualitativo, que incluye la transformación en los participantes y por tanto, su enriquecimiento, y así otorgar poder al mismo, para influir en sus decisiones, a partir del concepto de valor agregado educativo, que postula que la educación contribuye primordialmente al mejoramiento de la persona o del ciudadano.

En función de ello la UdeM, desarrolla acciones dirigidas a la elevación de la calidad de sus programas educativos e investigativos; implementa el paradigma socio constructivista, amplía y acondiciona la infraestructura, potencia relaciones humanas cálidas; una gestión sostenible e innovadora, basada en la aplicación de las tecnologías en sus procesos, y adopta el enfoque de calidad en la gestión institucional. Reconoce a su vez como base del éxito del proceso de mejoramiento, el disponer de una política y estrategia de calidad, que considere como una de las principales decisiones de carácter estratégico para la institución; la adopción de un sistema de gestión de calidad, cuya aplicación contribuirá significativamente al logro de los fines institucionales de la Universidad, alineados a las estrategias y políticas del país.


Ing. Mario Valle Dávila
Rector



2. Introducción

Los retos de la educación superior en Nicaragua, exigen la mejora continua de los procesos institucionales de las universidades, tomando en cuenta las demandas del contexto externo, lo que las lleva a adoptar sistemas de gestión institucionales, desde una perspectiva holística y con visión de futuro, que garanticen su carácter dinámico, en que, las decisiones presentes no condicionen el futuro, sino que, por el contrario, creen las condiciones para su desarrollo. El reconocimiento de la importancia estratégica de la calidad, tiene sus antecedentes en el sector empresarial, pero en las últimas décadas, ha sido ampliamente abordado en el campo de la educación y el país hace ingentes esfuerzos en el desarrollo de concepciones que contribuyan a que sus universidades se distingan por la educación que desarrollan.

Esfuerzo este, que parte del reconocimiento de que la calidad constituye un valor estratégico, que debe ser adecuadamente gestionada, razón ésta, que fundamenta la importancia de una política y estrategia de la calidad, elaborada con anterioridad a la ejecución de determinadas actuaciones y resultado de una acción consciente.

El "pensamiento estratégico" permite reemplazar las acciones centrada en lo operativo por una planificación estratégica de la calidad, que presupone crear un ambiente que le proporcione a los miembros de la comunidad universitaria pensar estratégicamente, y que asuman las mejoras de calidad como un concepto estratégico, lo cual debe potenciarse en la institución e implique todos los niveles, y consolide un comportamiento individual estratégico, a partir de la visión compartida.

La aplicación de las concepciones del enfoque de calidad, por su parte, eleva el carácter complejo de la gestión de la Universidad como institución, en un sistema inteligente e integrador, capaz de transformarse continuamente para impactar y adecuarse al entorno, mediante un sistema de autoorganización estructurado en el que, se fomentan actitudes creativas en la comunidad universitaria, el trabajo en equipos multidisciplinares, el empoderamiento y la aproximación a las necesidades y expectativas de los estudiantes y demás grupos de interés, mediante una cultura creativa y de mejora continua (Gamboa, 2007).

La UdeM, comenzó a desarrollar el enfoque estratégico en su gestión, orientado a calidad en el año 2005, y desde su fundación ha trabajado progresivamente en la mejora de los factores que influyen en la calidad de los procesos. En el año 2004, participó en una iniciativa desarrollada en un grupo de universidades del país, denominado Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo, posteriormente en el año 2015, participó en el proceso de Autoevaluación Institucional con fines de mejora, dirigido por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), del que se derivó un Plan de Mejoras Institucionales, que ha tenido continuidad en planes de mejora anuales, desarrollados con el objetivo de mantener el cumplimiento de las obligaciones de calidad y de continuar creando las condiciones para avanzar hacia la acreditación institucional.

La política y estrategia que se define y expone en el presente documento, constituye una guía para continuar consolidando el trabajo y marca las pautas para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad en la Universidad.

3. Presentación de la Institución

La Universidad de Managua (UdeM), es una Asociación Civil sin fines de lucro, de gestión privada y de duración indefinida con sede en la propia ciudad de Managua. Constituida el siete de marzo de mil novecientos noventa y ocho y aprobada por el Consejo Nacional de Universidades en sesión número cero cuatro guiones nueve ocho (04-98) del nueve de julio de mil novecientos noventa y ocho. Goza de personería jurídica según Decreto Legislativo número dos mil trescientos noventa y cuatro (2394), publicado en La Gaceta Diario Oficial número doscientos treinta y dos (232) del tres de diciembre de mil novecientos noventa y nueve.

Son fines de la Universidad de Managua:

- a) Facilitar el acceso de los nicaragüenses con menos recursos económicos a programas educativos de calidad y pertinencia.
- b) Contribuir al desarrollo del país, a través de la búsqueda y el análisis de los conocimientos útiles, en la solución de los problemas de las comunidades de su entorno.

c) Promover el desarrollo de actividades deportivas y culturales en los miembros de la comunidad universitaria, y de la sociedad nicaragüense.

d) Aportar a través de sus acciones, a la construcción de una sociedad más tolerante e igualitaria, respetuosa de los derechos humanos y protectora del medioambiente.

Tiene como objetivos el estudio, la promoción y la transmisión del conocimiento de la realidad social, económica, jurídica, tecnológica, ambiental, empresarial y laboral del ámbito nacional, a la luz de valores morales y éticos. Para el cumplimiento de sus objetivos, la Universidad de Managua desarrolla actividades de docencia, investigación, proyección social e internacionalización, apoyada por procesos de gestión innovadores.

Desarrolla su proyecto educativo, a nivel de grado con una oferta educativa integrada por nueve carreras: Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en Computación y Telemática, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Periodismo, Licenciatura en Mercadeo y Publicidad, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Licenciatura en Contaduría Pública. El postgrado y la educación continua se estructuran situacionalmente a nivel de maestrías, doctorado, diplomados, cursos u otras formas; según corresponda.

Con el objetivo de crear las condiciones para el desarrollo de los procesos universitarios y en particular el de enseñanza aprendizaje, la Universidad ha venido ampliando la infraestructura con aulas, laboratorios de computación, oficinas para la gestión y centros de práctica.

4. Marco legal

La Constitución Política de la República de Nicaragua en el Título VII. Capítulo Único, en los artículos 116, 117, 120 y 125, esboza como aspectos esenciales de la educación, el de contribuir a la formación plena e integral de los nicaragüenses, dotándolos de una conciencia crítica, científica, y humanista, así como de vinculación de la práctica con la teoría, el trabajo intelectual y manual. El desarrollo de investigaciones científicas y la protección de la propiedad intelectual. Por otra parte, enfatiza en la participación de los docentes, estudiantes y trabajadores administrativos en la gestión de las instituciones.

La Ley 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, establece en su artículo 6, los fines y objetivos de las instituciones de Educación Superior nicaragüense.

La No 582, Ley general de educación, por su parte, plantea en el Artículo 9, que la calidad en la educación, apunta a la construcción y desarrollo de aprendizajes relevantes, que posibiliten a los estudiantes 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.

Por otra parte, la Ley No. 704, Ley creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, establece en su artículo 2, que “El Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación, es la articulación de los principios, procedimientos, órganos e instancias establecidas por el Estado de Nicaragua, a fin de velar por el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de la educación.”

Forman parte de la base normativa, además los estatutos de la Universidad y sus reglamentos; así como las normas de la familia ISO y normas nacionales.

5. Bases conceptuales y metodológicas de la calidad y su gestión en la UdeM

En el mejoramiento de la calidad de la educación tiene particular importancia el proceso de gestión en las universidades, en particular la implementación de políticas y estrategias; el desarrollo de un clima y cultura organizacional que, promueva un desempeño exitoso de la institución, expresado éste en la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce (Morales, Meza y Castellanos, 2015).

Para ello, la gestión debe lograr construir la identidad institucional, garantizar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de los productos académicos, la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad institucional, lo que demanda de la integración del enfoque estratégico y las concepciones sobre calidad (Pérez, Naranjo y Mesa, 2017).

El enfoque estratégico, sustenta la dirección estratégica de la institución, proceso que integra la formulación, la implementación y el control; define la dirección y alcance a largo plazo e integra en un todo coherente, el pensamiento y las acciones para innovar valor; significa un compromiso con un estado futuro superior al actual, implementando y evaluando decisiones multidisciplinarias que permiten crear y aprovechar oportunidades; garantiza una

interpretación holística de la Universidad que, permite considerar las exigencias de los estudiantes y demás grupos de interés y la orientación a su satisfacción; y contribuye, a partir de la congruencia de las metas, a la sostenibilidad interna, entendida esta como, la capacidad endógena de alcanzar, mantener y mejorar sistemáticamente los resultados en correspondencia con los requerimientos contextuales externos y los del propio sistema (Almuiñas y Galarza, 2014 y Martínez y Schulman, 2014).

El enfoque estratégico en el orden práctico, ha evidenciado que la efectividad del mismo en el logro, mantenimiento y mejora de los resultados institucionales, está condicionada principalmente por alcanzar la sinergia entre los subsistemas, a través del alineamiento estratégico. Es decir, sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades organizativas, procesos, áreas de resultado clave, objetivos, visión y misión entre otros elementos. De esta manera se llega hasta el nivel de puestos de trabajo, lo que permite que todos los miembros de la comunidad universitaria, a los diferentes niveles de dirección, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr las metas de la institución y que los niveles de calidad satisfagan las expectativas de las partes interesadas (Román, 2016).

En el contexto actual nicaragüense, la preocupación por la calidad ha adquirido singular relevancia en correspondencia con los fenómenos de la globalización, la competitividad y la materialización del Plan Nacional de Desarrollo Humano, que ha llevado a que la calidad de la educación superior y su aseguramiento, constituya una política sustentada en marcos legales, que provoca una connotación especial en los sistemas de gestión de las universidades públicas y privadas (CNEA 2011).

El Plan de Desarrollo de la Educación Superior 2021- 2030, por su parte, define como eje del plan, el de Calidad de la Educación Superior, expresando al respecto que esta, está vinculada con la construcción de aprendizajes relevantes y permanentes partiendo del contexto, que permita a los profesionales enfrentarse al campo laboral y social con éxito, dando respuesta a los desafíos actuales en correspondencia con las demandas de formación a nivel nacional, regional e internacional.

Con respecto al concepto de calidad en la educación, este es de difícil aprehensión y varía dependiendo de los contextos institucionales y de los elementos que se analizan, encierra visiones de la sociedad, la vida y la educación, y la postura política, social, cultural, por tanto, no es un valor absoluto, neutro o universal. Es multidimensional y constituye un producto de

varios factores y procesos que expresa, desde una perspectiva general, el nivel de excelencia con que se desempeña la institución e involucra un juicio de valor entre el estado actual y lo que se propone como misión y objetivos a lograr, desde una visión transformadora (Gamboa,2007; CNEA,2011; Giroto, Mundet y Llinás,2013, CNEA, 2020).

Al conceptualizar la educación de calidad, el CNEA (2011), plantea que será aquella cuyos resultados se correspondan con las demandas de la sociedad en un momento y en un contexto determinado, en la medida en que las instituciones logren el efectivo cumplimiento de las funciones de creación y difusión de los conocimientos relevantes o socialmente válidos, para que los educandos enfrenten con éxitos los desafíos de la vida, formen valores y actitudes, desarrollen competencias para el mundo del trabajo y aporten conocimientos científicos para el desarrollo social.

Para Carballo, Acevedo y Lara (2016), la calidad en la educación es una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de la institución educativa, la cual refleja las características de la sociedad que se desea para hoy, y que se proyecta para el futuro. No es un concepto unívoco y fijo, sino que debe ser construido a través de consensos y negociaciones entre los actores.

Al referirse a la calidad en la educación Lorenzo y Cruz (2015), JAN (2015), Addine y García (2016), Saborido (2020), CNEA (2019) y Araica y Vargas (2020), se refieren a esta, como un constructo polisémico, constituido por un conjunto de rasgos intrínsecos y consustanciales, tales como: multidimensional, transversal, relativo, dinámico, comparable, aptitud para el uso y transformación; que se construye socialmente, partiendo de la filosofía institucional, planes, funciones sustantivas y capacidades institucionales, para la mejora continua, el cumplimiento de estándares, el logro de aprendizajes significativos en la formación profesional y humanística y la búsqueda de la excelencia; en función de satisfacer las expectativas de los actores sociales internos y externos comprometidos con la pertinencia, el desarrollo sostenible y la transformación tecnológica, productiva, política y social en la que interactúa, en cada momento histórico.

Destacan los autores, además, que su amplitud abarca todos los procesos de lo educativo, lo social y humano, por lo que lo convierte en un sistema conectado con otros sistemas interdependientes, procesos de evaluación y mejora. Constituye una categoría social e históricamente determinada, cuya concepción obedece a las exigencias sociales donde la

calidad es sinónimo de transformación, innovación y adaptación a las exigencias nacionales y globalizantes.

Plasencia, Marrero y Nicado (2017), por su parte, señalan que el logro del éxito sostenido de las universidades, expresado en la calidad de la educación que desarrollan, depende en gran medida del carácter estratégico con que se desarrollan los procesos y de su orientación hacia los grupos de interés, en particular los estudiantes.

Para la UdeM, la calidad constituye:

Un conjunto de características multidimensionales, dinámicas, transversales, comparables y relativas de la Universidad, alineadas con su filosofía institucional y desarrolladas en los marcos de una cultura de mejora continua, que se erigen como paradigmas en la transformación de sus procesos y capacidades institucionales y el uso de los recursos, a fin de satisfacer, con pertinencia, las necesidades y expectativas de los colaboradores internos y demás grupos de interés.

En cuanto a la gestión de la calidad, destaca el CNEA (2019) que, en las condiciones de Nicaragua se hace con un marcado énfasis en la calidad como transformación, siendo necesario desarrollar la capacidad de las Instituciones de Educación Superior para aprender, desaprender y reaprender, ampliar la visión del mundo de los estudiantes, empoderarlos y desarrollar su potencial personal, profesional y social para transformar la sociedad.

La gestión de la calidad, desde una perspectiva de transformación, es un proceso de gestión, en el que se busca un equilibrio entre las potencialidades organizacionales y las necesidades externas, que requiere de: normas, principios, indicadores, procesos, una arquitectura organizacional y recursos alineados a la filosofía de la institución, entre otros; así como la integración de diferentes enfoques de gestión, incluyendo calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente y que supone cambios en la práctica y el quehacer universitario, a partir de la transformación de las creencias, valores, principios de la

comunidad universitaria y la interiorización de la mejora continua de forma sostenible a largo plazo (Alcedo, Brito y Campuzano, 2015; Soca, 2016, Antunez,2016 y Crespo, 2020).

La gestión de la calidad para la UdeM, tiene como marco referencial, además, la norma ISO 9001: 2015, la norma NTON 04 017-2011, la ISO 9004: 2018, la Norma IWA: 2 y las guías y manuales del sistema de aseguramiento de la calidad que se desarrolla en el país, bajo la conducción del CNEA.

Desde estas concepciones y en los marcos de la política y estrategia de la gestión de la calidad para la UdeM:

Se erige como una herramienta que integra enfoques de gestión en los marcos del enfoque de calidad, con una visión holística, orientado a la transformación; compuesto por un conjunto de actividades alineadas, que operan a partir de los procesos, bajo la filosofía de la planificación, ejecución, verificación y mejora, con el propósito de lograr el mejoramiento continuo del desempeño, para alcanzar los compromisos institucionales y satisfacer los intereses de los estudiantes y demás grupos de interés.

6. Alcance de la Política y Estrategia

La Política y Estrategia de calidad, abarca a todos los procesos universitarios definidos para el logro de la misión y la visión de la UdeM, así como las acciones propias del sistema de calidad que sustente, sobre la base de la visión a largo plazo, el sistema de trabajo basado en una concepción holística, dinámica y de mejora continua (Razo, Dibut e Iñigo, 2016).

Particular significación, en la consolidación del alcance de la política y estrategia, tiene la participación de la comunidad universitaria, así como la interiorización de la calidad como un valor institucional compartido.

7. Principios que sustentan la Política y Estrategias de calidad

Constituyen postulados esenciales que sustentan la formulación e implementación de la política y las estrategias de calidad.

- Liderazgo: exprese visión de futuro, que oriente estratégicamente la Universidad, hacia el avance sostenido en la calidad institucional e integre la comunidad universitaria, en función de los objetivos propuestos.
- Proactiva: se anticipa a necesidades futuras, creando condiciones en el presente, para el desarrollo futuro.
- Orientación a estudiantes y demás grupos de interés: considerar las necesidades actuales y futuras.
- Mejora continua: la mejora de los procesos continuamente, a fin de lograr resultados superiores y fomentar una cultura de calidad.
- Participación: garantiza la participación de los miembros de la comunidad universitaria y demás miembros de los grupos de interés, potenciando el compromiso.
- Progresividad: la implementación de la política y la estrategia, se efectuará de forma gradual.
- Enfoque a procesos: la Universidad adopta el enfoque de procesos, potenciando la gestión de las actividades de forma interrelacionadas, buscando mayor nivel de eficiencia y eficacia.
- Integración: integrar, en los marcos de la filosofía de calidad, enfoques de gestión viables, con la flexibilidad y en el momento que demande el desarrollo de la institución.
- Holístico: concebir la Universidad como un todo en su gestión.
- Flexibilidad: permite la asimilación gradual de nuevas filosofías de gestión.
- Transformación: cambio institucional, mediante el trabajo conjunto de los colaboradores como actores fundamentales.

8. Política de calidad

La UdeM, define como Política de Calidad:

La UdeM, es una Universidad pertinente, comprometida con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes y demás grupos de interés, un liderazgo que promueve la innovación, el desarrollo tecnológico y la implantación progresiva de una cultura de autoevaluación y mejora continua hacia la condición de institución acreditada; gestiona la calidad mediante un sistema que, contribuye a la formación integral de los estudiantes, la efectividad de sus procesos, las competencias del personal, un ambiente académico y laboral de participación, cooperación y solidaridad.

9. Políticas institucionales que potencian la Política de Calidad

- La institución responderá dinámicamente ante los cambios en el contexto en que funciona la Universidad, con una visión prospectiva y estratégica, a fin de garantizar su pertinencia, sostenibilidad, alcanzar la condición de institución acreditada y contribuir a las líneas de desarrollo económico y social del país, expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano.
- Se trabajará sistemáticamente en la calidad, actualidad y coherencia de la oferta educativa con el mercado laboral, las necesidades del país y el Modelo Educativo, potenciando en sus egresados el dominio de un segundo idioma y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- La formación posgraduada se ampliará, hasta el nivel de doctorados en dependencia de las potencialidades de la institución, la colaboración con otras instituciones y su sustentabilidad económica.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje, se potenciará la introducción de modelos y métodos de la pedagogía innovadora desde la perspectiva del socio constructivismo.

- La UdeM, impulsará la investigación científica sustentable, el desarrollo tecnológico y la innovación con énfasis en el desarrollo institucional, y el fomento de la cultura investigativa en los estudiantes y docentes, desde el proceso de enseñanza aprendizaje a nivel de grado, posgrado y de proyección social en correspondencia con las prioridades del país.
- La vinculación de la Universidad con la sociedad, se promoverá a partir de la participación estudiantil, en la implementación de proyectos comunitarios, deportivos y culturales; así como de la difusión de conocimientos a las comunidades.
- Las TICs se potenciarán como un rasgo distintivo en la gestión de los procesos, con énfasis en la docencia de grado y posgrado.
- En el ambiente laboral, se fomentará la orientación a la calidad del servicio que prestamos y de todo lo que hacemos, el compañerismo entre los miembros de la comunidad universitaria, la cooperación mutua y la atención personalizada a los estudiantes y trabajadores en general.
- La capacitación y desarrollo del capital humano constituirá una prioridad de la Universidad, con énfasis en el personal docente, reconociéndose como la principal vía para avanzar hacia la condición de institución acreditada.
- La Universidad continuará siendo incluyente en la conformación de su comunidad estudiantil, priorizando la atención a los sectores más vulnerables de la población.
- La internacionalización se desarrollará en función de la elevación de la calidad de las líneas estratégicas, con énfasis en el mejoramiento curricular a nivel de grado, la capacitación metodológica de los docentes, la docencia de posgrado y la investigación.

10. Objetivos y líneas estratégicas orientadas a la calidad por dimensiones

Dimensiones de calidad	Líneas estratégicas	Objetivo estratégico

<p>Gestión Institucional</p>	<p>Gestión institucional innovadora, eficiente y socialmente responsable.</p> <p>Gestión sistémica de la calidad y cultura de mejoramiento continuo.</p> <p>Desarrollo de capacidades y competencias del personal docente y no docente, con énfasis en los valores.</p>	<p>Garantizar la sostenibilidad y el reconocimiento de la Universidad, por el nivel de fortalecimiento de las capacidades institucionales y el cumplimiento de los requisitos, para el logro de la condición de institución acreditada.</p>
<p>Docencia de Grado y de Postgrado</p>	<p>Enseñanza aprendizaje, basada en los fundamentos de la pedagogía innovadora.</p> <p>Currículum de grado, posgrado y educación continua, pertinentes.</p>	<p>Garantizar la mejora continua en la calidad de la formación y desarrollo de profesionales competentes y comprometidos, en correspondencia con el modelo educativo institucional y las demandas del progreso socioeconómico del país.</p>
<p>Investigación</p>	<p>Investigación sustentable y pertinente con énfasis en el desarrollo de las capacidades institucionales.</p> <p>Visibilidad científica de la Universidad.</p>	<p>Lograr investigaciones sostenibles y pertinentes, que contribuyan a la mejora continua de los procesos institucionales y al desarrollo socioeconómico del país.</p>
<p>Proyección Social</p>	<p>Proyección Social pertinente y responsable.</p> <p>Integración docencia – investigación – proyección social.</p>	<p>Lograr el incremento progresivo de la interacción, comunicación y cooperación con las comunidades, enfatizando en las más vulnerables.</p>
<p>Internacionalización</p>		

	Internacionalización sustentable.	Lograr el incremento sustentable de la internacionalización y su impacto en la mejora de la calidad, los procesos institucionales y su pertinencia.
--	-----------------------------------	---

11. Estrategias para la mejora de la calidad

- Consolidar la implementación de los componentes del sistema institucional de gestión de la calidad, la cultura de autoevaluación y mejora continua.
- Promover una cultura de calidad en la comunidad universitaria.
- Fortalecer el marco normativo, organizativo de la gestión.
- Consolidar la gestión por procesos y el alineamiento del diseño organizativo de la Universidad.
- Continuar manteniendo la infraestructura física, la funcionalidad y ornato en el campus, que promuevan un ambiente académico y garanticen el desempeño efectivo de los procesos universitarios.
- Fortalecer las capacidades y competencias de los recursos humanos, enfatizando en los docentes, la especialización, lo pedagógico y la obtención de grados académicos y científicos.
- Desarrollar la infraestructura tecnológica y las capacidades en el uso de las TICs en la comunidad universitaria, con énfasis en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Potenciar la mejora continua y pertinencia de los currículos, en la modalidad presencial y semipresencial apoyada en plataformas, en función del Modelo Educativo Institucional, basado en el socio constructivismo.
- Incentivar la vinculación a la práctica profesional y la continuidad de los proyectos estudiantiles, en la creación de negocios.
- Promover la innovación pedagógica en el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje a nivel de grado, educación continua y posgrado.

- Desarrollar investigaciones sostenibles económicamente, en correspondencia con el estadio de desarrollo de la Universidad y articuladas con las estrategias curriculares del proceso de enseñanza aprendizaje y los proyectos comunitarios.
- Promover la cooperación e intercambio académico y científico con universidades nacionales, extranjeras y redes, con énfasis en el ámbito Latinoamericano.
- Elevar la integración de los proyectos comunitarios, con los de investigación y las estrategias curriculares.
- Incrementar las alianzas en función del desarrollo de la docencia y la investigación con organizaciones empresariales y de administración pública, en los marcos de las políticas institucionales

12. Lineamientos para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional

La Política y Estrategias de Calidad de la Universidad de Managua, en correspondencia con las tendencias en los sistemas de gestión, los fundamentos teóricos y metodológicos que forman parte del estado del arte en esta área del conocimiento, de las normas internacionales sobre la calidad y su gestión, las particularidades del sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Nicaragua y las características específicas de la Institución, en especial su estadio de desarrollo, define como lineamientos para el diseño, implantación y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional, los que se expresan a continuación:

- a) El SGCI, se sustentará en la planificación, ejecución, evaluación y mejora continua de los procesos y procedimientos.
- b) La concepción del SGCI, estará alineada con el Sistema de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense, el Plan Nacional de Desarrollo Humano del país y los Objetivos del Milenio.
- c) Se realizará con carácter sistemático la vigilancia del entorno y, seguimiento, análisis y evaluación del contexto interno de la Universidad, en especial las necesidades y expectativas de los estudiantes y demás grupos de interés, a fin de convertir su satisfacción en el fin de la gestión.

- d) Los factores endógenos y exógenos, que impactan en la gestión de la calidad, se conjugarán, considerando que constituyen el resultante de un proceso histórico.
- e) La política de calidad, constituirá la guía para el resto de las políticas del sistema de gestión de la calidad.
- f) El marco filosófico, las políticas, objetivos, líneas estratégicas, estrategias y los planes operativos se alinearán y orientarán al cumplimiento de las características de calidad definidas por la Institución.
- g) Se promoverá, a través del sistema de gestión, la cultura de calidad como un valor compartido de la Institución.
- h) Se establecerá correspondencia entre las Áreas de Resultado Clave, definidas en el Plan Estratégico y las dimensiones de calidad, establecidas en el Modelo de Calidad de la Educación Superior Nicaragüense.
- i) Los indicadores para los que se definen las metas, estarán orientados a la calidad, y han de resultar coherentes con los establecidos en el sistema de aseguramiento de la calidad del país, enfocados hacia las necesidades y expectativas de los grupos de interés, de forma tal que contribuyan a gestionar su satisfacción, derivándose hasta el nivel individual de los colaboradores que participan en los procesos claves.
- j) La arquitectura organizativa, estará alineada a los procesos institucionales y los soportarán estructuralmente.
- k) Los puestos de trabajo de todos los colaboradores de la institución incluyendo los directivos, se articularán con los procesos a los cuales tributan y el perfil de competencias de los mismos estará alineado a las competencias organizacionales, con énfasis en las que contribuyen al desarrollo de una cultura de calidad.
- l) El Sistema de Gestión de Calidad, guiará las demandas y utilización de los recursos, contribuyendo a la elevación de su eficacia y eficiencia.
- m) Se constituirá en una prioridad institucional, el fomento de la motivación por el trabajo, la creación y mantenimiento de un ambiente laboral, caracterizado por la solidaridad, el espíritu de equipo y la participación en la gestión de los procesos.
- n) El sistema se concebirá de forma tal que, se garantice el seguimiento, la evaluación del aprendizaje y la innovación, como expresión de una cultura de la mejora

continua, que ha de conducir al logro de la condición de institución acreditada; así como a su mantenimiento.

13. Evaluación, mejora e innovación de la Política y Estrategias de Calidad

En la evaluación, mejora e innovación de la Política de Calidad de la UdeM, los grupos de interés; en especial los estudiantes, desempeñan un rol importante en el diseño y ejecución de las mismas, pues su participación en todas las etapas de la evaluación, incluidos el enfoque, la formulación, la identificación de fuentes de evidencias, la aplicación de los métodos y técnicas, el análisis de los hallazgos y de su interpretación, aumenta la credibilidad, la utilidad potencial y la sostenibilidad de los resultados de la evaluación; constituyéndose en aportes significativos, para la elaboración de los planes de mejora institucionales y de las innovaciones a realizar.

El seguimiento a la Política y Estrategia de Calidad, se realiza en correspondencia con el sistema de control de los planes estratégicos y operativos a nivel anual y mensual y la revisión de los procesos, a partir de la aplicación de técnicas de obtención de información sobre la realización de los mismos y el seguimiento sistemático a su ejecución, elementos estos que permiten obtener una visión general de la Institución y aportan hallazgos para la elaboración de planes de mejora.

Forman parte de la evaluación, mejora e innovación de la Política y Estrategia de Calidad, también, los procesos de autoevaluación, autoverificación, evaluaciones y verificaciones externas que, desarrollan las universidades en los marcos del sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en el país, los resultados de estos procesos enriquecen los planes de mejora institucionales, los que a su vez se integran al sistema de planificación estratégico y operativo, como acción del ciclo de control.

14. Referencias Bibliográficas

1. Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2014). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. México: Editorial de la Universidad Juárez del estado de Durango.
2. Araica, R. y Vargas, M. (2020). Hacia la definición conceptual del constructo Calidad de la Educación Superior en el contexto de la Universidad Nacional Agraria. *Revista Educación*, 44 (2), Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
3. Asamblea Nacional (1990). Ley No. 89. Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Nicaragua.
4. Asamblea Nacional (2006). Ley No. 582. Ley general de Educación. Nicaragua.
5. Asamblea Nacional (2009). 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. Nicaragua.
6. Asamblea Nacional (2014). Constitución Política de la República de Nicaragua. Managua. Nicaragua.
7. Carballo, E. et al. (2015). Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. Relaciones para su sistematización en la UNICA. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria* (3). Universidad Máximo Gómez Báez, de Ciego de Ávila y Red de Dirección Estratégica de Educación Superior Cubana.
8. Carballo, E., Acevedo, O., Lara, R. (2016). La gestión de la calidad desde la identificación, documentación e Instrumentación de los procesos. Caso de estudio Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 4 (2). Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2014/msu145h.pdf>

9. CNEA (2011). Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora. Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Nicaragua.
10. CNEA (2020). Glosario de Educación Superior de Nicaragua. Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Nicaragua.
11. CNEA (2021). Modelo de Calidad de la educación Superior Nicaragüense. Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Nicaragua.
12. CNU (2021). Plan de Desarrollo de la Educación Superior 2021–2030. Consejo nacional de Universidades. Nicaragua.
13. Crespo (2020). *Modelo para la mejora de la convergencia estratégica en la gestión de universidades cubanas*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central de las Villas. Cuba.
14. Gamboa, A., (2007). Sobre la calidad en la educación superior: una visión cualitativa. *Revista Reencuentro*, 50, pp. 83-92. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México.
15. Giroto, M., Mundet J., Llinàs, X. (2013). Estrategia en la universidad: ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras? *Revista de Educación*, 361, pp. 95-116.
16. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Humano*. Nicaragua.
17. ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario*. Suiza: (Vol. 9000:2015): Secretaría Central de ISO. IWA 2. (2001). *Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000*. Primera edición 2001-01-15.

18. ISO 9004. (2018). Gestión de la calidad- Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido: Secretaría Central de ISO.
19. IWA 2. (2001). Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.
20. La Gaceta. Diario Oficial. (2003). Estatutos de la Universidad de Managua.
21. Lorenzo, O.; Cruz de Gracia, E. (2015). Calidad y evaluación de la Educación Superior. Una perspectiva transnacional a través del ranking. DEDiCA. *Revista de Educação e Humanidades*, 8, pp. 25-31.
22. Martínez, J. & Schulman, L. (2014). *Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para sus aplicaciones en las Instituciones de Educación Superior*. México: Editorial de la Universidad Juárez del estado de Durango. Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior.
23. Morales, J., Meza, D.M. y Castellanos J.R. (2015). Rediseño organizativo estratégico para la calidad. Elementos generales de su aplicación en la Universidad de Managua (UdeM). *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3 (2), pp. 17-37
<http://revistas.unica.cu>
24. Pérez, A., Naranjo, R., y Mesa, M.A. (2017). La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5 (1), pp. 43-55.
25. Placencia, R.; Nicado, M. y Marrero, F. (2017). Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25 (1), pp. 170-179.

26. Razo Abundis, I.Y., Dibut Toledo, L.S., & Iñigo Bajo, E.R. (2016). Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior: experiencias de la Universidad del golfo de California, México. *Revista Universidad y Sociedad*, 8 (1),190-198.
27. Román Muñoz, O. H. (2016). Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura, más que una teoría, una praxis con visión sistémica. Disponible en: [acacia.org.mx/búsqueda/pdf \(C302.pdf](http://acacia.org.mx/búsqueda/pdf (C302.pdf)
28. Saborido, J.R. (2020). Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba. Conferencia Inaugural Universidad 2020.
29. Universidad de Managua (2016). Informe final de evaluación del Plan de mejoras Institucionales. Dirección de Desarrollo Institucional.
30. Universidad de Managua (2018). Proyecto Institucional. Dirección de Desarrollo Institucional. UdeM

