

Gestión de la calidad mediante la interrelación de los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua

RECIBIDO

14/06/2024

Quality management through the interrelation of the macro-processes established for UNAN-Managua

ACEPTADO

10/07/2024

Nubia Aracelly Barreda Rodríguez

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua/CUR-Estelí, Nicaragua

<https://orcid.org/0009-0002-4842-8615>

abarreda@unan.edu.ni

Yirley Indira Peralta Calderón

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua/CUR-Estelí, Nicaragua

<https://orcid.org/0009-0009-1482-6683>

YPeralta@unan.edu.ni

Graciela Alejandra Farrach Úbeda

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua/CUR-Estelí, Nicaragua

<https://orcid.org/0000-0003-4040-1514>

GFarrach@unan.edu.ni

Cliffor Jerry Herrera Castrillo

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua/CUR-Estelí, Nicaragua

<https://orcid.org/0000-0002-7663-2499>

cliffor.herrera@unan.edu.ni

RESUMEN

La gestión de la calidad en las instituciones educativas es esencial para garantizar la excelencia y el cumplimiento de los estándares. En este ensayo científico, se examinaron los avances de la gestión de la calidad en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) durante 2022. El objetivo fue determinar la gestión de la calidad en FAREM-Estelí, durante el año 2022, mediante la interrelación de

PALABRAS CLAVE

Gestión de calidad;
macroprocesos;
evaluación;
interrelación.



los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua. Para la recolección de la información se consultó a dos autoridades nacionales, seis coordinadores de macroprocesos y catorce miembros del consejo de facultad. Se utilizaron entrevistas, grupos focales, documentos institucionales y revisión bibliográfica como métodos de recopilación de datos. Los resultados revelaron progresos significativos en la gestión de calidad, destacando la importancia de la interrelación de los macroprocesos para fortalecer la estructura organizativa y optimizar los procesos internos. Los participantes resaltaron la cooperación y colaboración entre los actores involucrados, así como el impacto positivo de las acciones coordinadas. No obstante, se identificaron desafíos, como mejorar la comunicación y fomentar la participación de todos los miembros de la institución.

ABSTRACT

Quality management in educational institutions is essential to guarantee excellence and compliance with standards. In this scientific essay, the progress of quality management at the Regional Multidisciplinary Faculty of Estelí (FAREM-Estelí) of the National Autonomous University of Nicaragua (UNAN-Managua) during 2022 was examined. The objective was to determine the quality management in FAREM-Estelí, during the year 2022, through the interrelation of the macro processes established for UNAN-Managua. Two national authorities, six macroprocess coordinators and fourteen members of the faculty council were consulted for the collection of information. Interviews, focus groups, institutional documents and literature review were used as data collection methods. The results revealed significant progress in quality management, highlighting the importance of the interrelation of macroprocesses to strengthen the organizational structure and optimize internal processes. The participants highlighted the cooperation and collaboration between the actors involved, as well as the positive impact of coordinated actions. However, challenges were identified, such as improving communication and encouraging the participation of all members of the institution.

KEYWORDS

Quality management; macroprocesses; evaluation; interrelation.

INTRODUCCIÓN

La transformación de nombre de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí) a Centro Universitario Regional (CUR-Estelí) se llevó a cabo mediante la reforma y adición a la Ley 89 conocida como Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior a través de la Ley 1176 y la reforma a la Ley 582, conocida como Ley General de Educación. Estas reformas, aprobadas por la Asamblea Nacional el 30 de noviembre de 2023, tienen como objetivo modernizar y fortalecer el sistema educativo universitario, así como garantizar la gratuidad en la educación superior. En el caso de este ensayo se trabajó con información del año 2022, por ello se utilizará el nombre FAREM-Estelí.

La gestión de la calidad es fundamental para garantizar la excelencia y el cumplimiento de los estándares en las instituciones educativas (Orozco Inca et al., 2020). En el caso de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí), que forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), mejorar continuamente la gestión de calidad es un objetivo prioritario.

Durante el año 2022, FAREM-Estelí implementó una estrategia basada en la interrelación de los macroprocesos establecidos por la UNAN-Managua, con el propósito de avanzar en la gestión de calidad y lograr resultados significativos. Esta iniciativa fortaleció la estructura organizativa y optimizó los procesos internos, resaltando la importancia de la cooperación y la colaboración entre las diferentes áreas de la institución. En este ensayo científico, se analizan los avances de la gestión de calidad en FAREM-Estelí durante el año 2022, considerando la interrelación de los macroprocesos establecidos por la UNAN-Managua, por ello, se identifican las características y causas que contribuyeron a estos avances, así como los resultados obtenidos y los desafíos identificados.

A través de este estudio, se ofrece una visión integral de la gestión de calidad en FAREM-Estelí, enfatizando la importancia de la implementación de macroprocesos interrelacionados y su impacto en la mejora continua a nivel universitario. Además, se proporcionan recomendaciones y sugerencias para fortalecer aún más la gestión de calidad en el futuro.

La gestión institucional se orienta hacia metas específicas, sustentándose en una planificación operativa que unifique los diversos procesos. Sin embargo, uno de los problemas más comunes en el funcionamiento de las instituciones es que los actores clave fijan objetivos para cada proceso sin integrarlos en sus políticas, normativas, misión y visión (Araica Zepeda, 2023). Esto provoca duplicidad de esfuerzos entre los colaboradores y dificulta mantener una visión global de los procesos.

La ausencia de una cultura de mejora continua se manifiesta en las dificultades de los colaboradores para identificar errores y aportar soluciones, afectando la credibilidad de la acreditación a mediano plazo. Además, la falta de participación del personal en el diseño e implementación del Sistema de Gestión Institucional genera debilidades y retrasos. Asimismo, la calidad no se percibe como una responsabilidad compartida, sino como una tarea de un departamento específico, lo que resulta en costos dispersos y complica el logro de los objetivos del sistema.

La falta de experiencia del personal encargado de implementar las normativas se centra únicamente en la documentación de los procesos, lo cual resulta en una excesiva burocracia que amenaza la funcionalidad del Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto, esto afecta el propósito original del sistema, que debería centrarse en mejorar la calidad y eficiencia institucional, no solo en cumplir con requisitos formales.

Esta problemática se reduce cuando la institución decide incorporar principios de calidad en todos los procesos institucionales y realiza sesiones de capacitación y retroalimentación sobre la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad Institucional. Es fundamental asumir la calidad como una responsabilidad colectiva, asignar los recursos y el tiempo necesario para que sea óptima en todos los aspectos, y definir las tareas clave para la documentación de los procesos, como la comunicación, la prueba de resultados y la gestión del conocimiento.

Los avances en la mejora continua de los macroprocesos son un tema relevante a nivel internacional, nacional y local en el ámbito educativo. A nivel global, diversas instituciones educativas han adoptado sistemas para optimizar la eficiencia y efectividad de sus procesos y servicios (UNAN-

Managua, 2023). Esta tendencia refleja un movimiento hacia la estandarización y mejora constante de las prácticas educativas, con el objetivo de ofrecer una educación de calidad que responda a las demandas contemporáneas.

En el contexto nacional de Nicaragua, la Ley General de Educación establece la obligatoriedad de evaluar la calidad educativa e implementar sistemas de garantía de calidad en todas las instituciones educativas del país. Esta legislación subraya la importancia de asegurar que los estándares educativos sean rigurosamente evaluados y mantenidos para beneficiar a los estudiantes y a la comunidad educativa en general.

A nivel local, la UNAN-Managua, particularmente a través de su campus FAREM-Estelí, se ha comprometido activamente a garantizar la efectividad institucional mediante la implementación de estos sistemas de mejora continua (UNAN-Managua, 2023). Este enfoque no solo busca cumplir con los requisitos legales, sino también promover una cultura institucional orientada hacia la excelencia académica y operativa, proporcionando así un entorno educativo más robusto y adaptable a las necesidades cambiantes de la sociedad y del mercado laboral.

En investigaciones previas, Medina Herrera (2015) examinó los sistemas de gestión de la calidad en centros universitarios, enfocándose en la evaluación de los recursos humanos y las competencias necesarias para los gestores de calidad en las universidades públicas españolas. Por su parte García Fernández (2016) indica que la influencia de la gestión de la calidad en la innovación y los resultados operativos y financieros de las empresas, encontrando que aquellas con certificaciones de calidad obtienen mejores resultados. Vallejo García (2010) investigó la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la educación superior, destacando la importancia de la evaluación y la retroalimentación en la mejora de la calidad educativa. González-Aportela, et al. (2020) plantea que la gestión de la calidad es una necesidad y oportunidad en las Instituciones de Educación Superior para responder con eficiencia y eficacia a las demandas de la sociedad; por ello los procesos universitarios deben actualizar sus mecanismos de gestión.

A nivel nacional, se encontraron investigaciones relevantes sobre la gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje en Nicaragua. Medrano Chávez (2021) realizó una tesis doctoral que analizó la gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo. El estudio identificó limitaciones en el perfeccionamiento curricular, gestión del talento humano, eficiencia administrativa y financiera, efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, infraestructuras y cultura de servicio. Se propuso un modelo de gestión para la calidad orientado hacia el cliente. Hernández Castellón y Zamora Díaz (2020) reflexionaron sobre los sistemas de gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Nicaragua, destacando la importancia de una buena gestión universitaria y la aplicación de normas de calidad para garantizar la excelencia académica. A nivel local, no se encontraron investigaciones específicas sobre la gestión de la calidad.

DESARROLLO

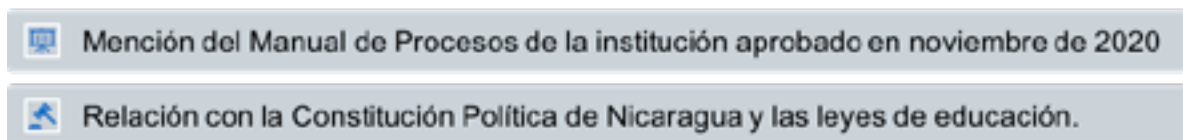
Al comparar y analizar las respuestas de las entrevistas, se puede obtener una visión general del funcionamiento de los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua. Según la primera

entrevista, se menciona que los macroprocesos de la UNAN-Managua se basan en el Manual de Procesos de la institución, el cual fue aprobado en una sesión ordinaria en noviembre de 2020. Este manual contiene 16 macroprocesos y 63 procesos, y está respaldado por el marco legal de la Constitución Política de Nicaragua y las leyes relacionadas con la educación. Esto indica que los macroprocesos están definidos dentro de un marco normativo y legal.

Marco legal y Normativo

Figura 1

Marco Legal y Normativo



La Constitución Política de Nicaragua establece que: "La educación es función indeclinable del Estado. Corresponde a éste planificarla, dirigirla y organizarla. El sistema nacional de educación funciona de manera integrada y de acuerdo con planes nacionales. Su organización y funcionamiento son determinados por la ley" (Arto. 119 Cn). Teniendo como referente la carta magna, cabe mencionar que los cambios suscitados en nuestro país a partir de la entrada en vigencia de la Ley General de Educación (Ley 582) en la Asamblea Nacional (2006), creadora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, y la aprobación de la Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, (Ley 704) en la Asamblea Nacional (2011), han sido un referente para la generación de espacios de reflexión sobre el quehacer de las instituciones de educación superior, con la ejecución de planes de mejora, en los que brindan aportes significativos al aseguramiento de la calidad institucional y al desarrollo de una cultura de calidad (Herrera Castrillo y Hernández Muñoz, 2021).

Atendiendo al marco legal previamente mencionado, surge la necesidad de realizar una investigación sobre los avances en la gestión de calidad en FAREM-Estelí durante el año 2022, a través de la interrelación de los macroprocesos establecidos por la UNAN-Managua. La universidad, en su compromiso con la mejora continua de la calidad institucional, ha fortalecido su enfoque estratégico mediante la gestión basada en procesos. En este contexto, es de vital importancia reflexionar sobre este tema y considerarlo como una parte fundamental del quehacer en el ámbito universitario.

El informe de Gestión 2022 de FAREM-Estelí, refleja que para el quinquenio 2020-2024, la UNAN-Managua asumió el reto de elaborar su planificación estratégica basada en los procesos universitarios, en consonancia con lo planteado en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2020-2029), considerando, principalmente, los procesos estratégicos y los procesos claves. Así pues, los macroprocesos estratégicos son: el direccionamiento estratégico, perfeccionamiento curricular, gestión de la calidad, evaluación al desempeño, gestión del talento humano, seguridad y protección institucional y la internacionalización (UNAN-Managua, 2022). En tanto, los macroprocesos claves

son: formación, extensión e investigación; todos vinculados directamente con la Misión Institucional. Según Hernández Palma et al. (2018), la gestión de la calidad se centra en la mejora continua de los procesos y en la satisfacción del cliente. Esta perspectiva integral de la organización como un conjunto de procesos interrelacionados facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de soluciones eficaces. Por otro lado, el Sistema de Gestión de la Calidad en la UNAN-Managua está orientado hacia la cadena de valor, incorporando las tendencias globales de la educación superior y el marco jurídico y normativo nacional (UNAN-Managua, 2022). La participación de la comunidad universitaria, como señalan González-Aportela et al. (2020), es crucial en la definición y evaluación de los procesos, promoviendo una cultura de mejora continua y colaboración.

Además de los beneficios evidentes en la calidad educativa y en las investigaciones, la gestión de calidad en las universidades tiene impactos significativos en los ámbitos económico y social. A continuación, se detallan los componentes clave del sistema de gestión de la calidad en la tabla 1.

Tabla 1

Componente del sistema de Gestión de la Calidad con base a un enfoque de Calidad Total

Componentes de sistema de Gestión de la Calidad		
Elementos Deming	Características planeadas por Deming	Agentes Facilitadores Modelo de Calidad Total
Planificar	Dinámico	Liderazgo
Hacer	Flexible	Centrado en las Personas
Verificar	Orientado a la mejora Continua	Participación
Actuar para la Mejora	Considera la cultura organizacional	Estrategias
Enfoque a los Procesos	Orientado a la comunicación	Gestión de alianzas y recursos

Nota. Adaptado de Informe Ejecutivo Componentes del modelo de Gestión de la Calidad Institucional Universitaria: Una propuesta para la UNAN-Managua. (Orozco, 2021)

El sistema de gestión de calidad se compone de elementos como la planificación, la ejecución, la verificación y la acción para la mejora. Estos elementos, inspirados en los principios de Deming, tienen características como la dinamicidad, la flexibilidad, la orientación a la mejora continua y la consideración de la cultura organizacional. Además, el enfoque a los procesos, el liderazgo, la participación de las personas y la gestión de alianzas y recursos son fundamentales en este sistema. En conjunto, estos componentes crean un sistema de gestión de calidad efectivo y orientado a la excelencia. Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por la UNAN-Managua y otras instituciones para mejorar la gestión de calidad en el corto plazo, así como para la planificación estratégica y la toma de decisiones en los macroprocesos. Además, esta investigación puede servir como referencia para futuros estudios sobre la interrelación de los macroprocesos y la mejora de la calidad en la educación superior.

Es importante mencionar, que el funcionamiento de los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua, están establecidos en un marco normativo y legal, así como una estructura organizativa

que permite la gestión efectiva de sus procesos. La interrelación entre los macroprocesos y el enfoque en la mejora continua demuestran el compromiso de la institución con la calidad y la excelencia en su quehacer educativo.

Al comparar las respuestas de ambas entrevistas, se pueden identificar algunos puntos en común relacionados con el funcionamiento de los macroprocesos en la UNAN-Managua:

1. Marco legal: Ambas entrevistas mencionan que los macroprocesos de la UNAN-Managua se basan en un marco legal establecido por la Constitución Política de Nicaragua y las leyes en materia de educación y complementarias. Esto indica que la universidad se rige por un marco normativo para el desarrollo de sus procesos.

La Constitución Política de Nicaragua establece los principios y derechos fundamentales que deben ser respetados y promovidos en todas las instituciones del país. En el caso de la UNAN-Managua, esto implica que la gestión de calidad debe estar alineada con los valores y principios establecidos en la Constitución, como la igualdad, la justicia y la transparencia.

Además de la Constitución, las leyes en materia de educación y complementarias proporcionan un marco normativo específico para la gestión de calidad en el ámbito educativo. Estas leyes establecen los requisitos y estándares que deben ser cumplidos por las universidades, incluyendo aspectos como la acreditación, la evaluación institucional, los programas de estudio y la investigación.

El cumplimiento del marco legal es esencial para garantizar la legitimidad y la calidad de las actividades desarrolladas por la universidad. Al basarse en leyes y normativas, FAREM-Estelí asegura que sus procesos estén en consonancia con las regulaciones establecidas por las autoridades competentes. Esto incluye aspectos como la admisión de estudiantes, la gestión de recursos humanos, la provisión de servicios educativos y la emisión de títulos académicos.

Además, el marco legal proporciona una base para la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de calidad. Al estar sujeta a leyes y regulaciones, la universidad debe cumplir con requisitos específicos, lo que implica que debe ser capaz de demostrar que sus procesos están en conformidad con las normativas establecidas. Esto favorece la confianza de los estudiantes, el personal y la sociedad en general, al asegurar que la institución opera de manera ética y en cumplimiento de las leyes (Herrera Castrillo, 2024).

2. Clasificación de los macroprocesos: Ambas entrevistas coinciden en que los macroprocesos de la UNAN-Managua se clasifican en estratégicos, claves y de apoyo. Esta clasificación permite orientar las actividades y recursos de la universidad hacia la consecución de sus objetivos.

Los macroprocesos estratégicos son aquellos que se relacionan directamente con la visión y los objetivos a largo plazo de la universidad. Estos macroprocesos están relacionados con la formulación de políticas y la planificación estratégica de la institución. Algunos ejemplos de macroprocesos estratégicos pueden ser el desarrollo de planes estratégicos, la gestión de la calidad institucional y la vinculación con la comunidad. Estos procesos establecen las directrices y los lineamientos

generales que guían el funcionamiento de la universidad en su conjunto (UNAN-Managua, 2022). Los macroprocesos claves son aquellos que están directamente relacionados con la misión y la razón de ser de la universidad. Estos macroprocesos son fundamentales para la ejecución de las actividades académicas y la generación de conocimiento. Pueden incluir la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación con el sector productivo. Estos procesos representan la esencia de la universidad y son los responsables de brindar una educación de calidad, promover la generación de conocimiento y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Por último, los macroprocesos de apoyo son aquellos que brindan soporte y facilitan el funcionamiento de los macroprocesos claves y estratégicos. Estos macroprocesos están relacionados con aspectos como la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la infraestructura y la tecnología de la información. Aunque no son directamente responsables de la misión académica de la universidad, son esenciales para garantizar que los macroprocesos claves y estratégicos se desarrollen de manera eficiente y efectiva.

3. Responsables de los macroprocesos: Ambas entrevistas mencionan que cada macroproceso cuenta con un responsable que se encarga de su implementación a nivel institucional. Esto demuestra que la universidad asigna responsabilidades claras para la gestión de los macroprocesos.

Al designar un responsable para cada macroproceso, la universidad asegura que haya una persona o equipo encargado de liderar y coordinar las actividades relacionadas con ese proceso específico. Estos responsables son generalmente profesionales con experiencia y conocimientos en el área correspondiente, lo que les permite tomar decisiones informadas y estratégicas para la gestión exitosa del macroproceso.

La designación de un responsable para cada macroproceso implica una serie de beneficios. En primer lugar, brinda claridad en cuanto a quién es el encargado de supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el proceso en cuestión. Esto evita confusiones y duplicación de esfuerzos, ya que se establece una línea de responsabilidad clara.

Además, al asignar responsables, se fomenta la rendición de cuentas y la responsabilidad individual. Cada responsable es responsable de garantizar que el macroproceso se implemente de manera eficiente y efectiva, lo que implica tomar decisiones, establecer metas, monitorear el progreso y realizar ajustes si es necesario. Esto promueve una cultura de responsabilidad y compromiso con la calidad en toda la universidad.

Asimismo, la asignación de responsables para los macroprocesos permite una gestión más efectiva de los recursos disponibles. Cada responsable tiene la responsabilidad de administrar los recursos asignados al macroproceso correspondiente, lo que implica optimizar su uso y garantizar que se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos establecidos.

Es importante destacar que la asignación de responsables no implica que el resto de la comunidad universitaria esté exenta de responsabilidad en la gestión de los macroprocesos. Los responsables son los líderes y coordinadores, pero la implementación exitosa de los macroprocesos requiere del compromiso y participación de todos los miembros de la comunidad universitaria.

4. Evaluación continua: Ambas entrevistas hacen referencia a la importancia de la evaluación continua en la gestión de calidad de la UNAN-Managua. Se menciona que la evaluación se basa en la mejora continua y se sustenta en los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión. Esto indica que la universidad busca mejorar constantemente sus procesos y asegurar la calidad de sus actividades.

La evaluación continua se basa en el principio de la mejora continua, que implica que la universidad busca identificar áreas de oportunidad y tomar acciones para mejorar sus procesos y resultados de manera constante (Cárdenas Gómez y Fecci Pérez, 2007). Esta filosofía promueve una cultura de aprendizaje y adaptación, donde se busca la excelencia y la superación continua en todos los aspectos de la institución.

En el contexto de la UNAN-Managua, la evaluación continua se sustenta en los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión. Esto significa que la universidad asume la responsabilidad de evaluar y monitorear su propio desempeño, implementando mecanismos internos de control y regulación. Estos principios refuerzan la capacidad de la institución para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna y eficiente.

La evaluación continua se aplica en diferentes niveles y áreas dentro de la universidad (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2012). Puede abarcar desde la evaluación de los procesos académicos, como la docencia y la investigación, hasta la evaluación de los servicios de apoyo, como la gestión administrativa y la infraestructura. Este enfoque integral permite a la UNAN-Managua identificar fortalezas y debilidades en todos los aspectos de su funcionamiento y tomar acciones para mejorarlos.

Para llevar a cabo la evaluación continua, la UNAN-Managua utiliza diferentes métodos y herramientas, como encuestas, análisis de datos, revisiones de pares, auditorías internas, entre otros. Estos mecanismos permiten recopilar información relevante y objetiva sobre el desempeño de la universidad y sus procesos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones de mejora.

La evaluación continua no solo tiene como objetivo detectar y corregir problemas, sino también identificar buenas prácticas y promover la innovación. A través de la retroalimentación y el intercambio de experiencias, la universidad puede aprender de sus éxitos y replicarlos en otros contextos, fomentando así un enfoque proactivo y orientado a la excelencia.

5. Interrelación entre los macroprocesos: Ambas entrevistas destacan la interrelación entre los macroprocesos de la UNAN-Managua. Se menciona que los procesos están vinculados entre sí, de manera que la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro. Esto demuestra la importancia de la colaboración y la coordinación entre los diferentes macroprocesos.

La colaboración y la coordinación entre los macroprocesos son fundamentales para garantizar que las actividades se realicen de manera fluida y sin interrupciones innecesarias. Por ejemplo, el macroproceso estratégico de planificación establece las metas y los lineamientos generales de la universidad, y esta información se transmite al macroproceso clave de docencia, que se encarga de diseñar e implementar los programas académicos de acuerdo con esas metas.

A su vez, el macroproceso de docencia proporciona información y resultados a los macroprocesos

de investigación y extensión. Los avances y descubrimientos generados en la investigación pueden ser utilizados en la docencia para enriquecer los programas académicos y garantizar una formación actualizada y de calidad. Del mismo modo, los resultados de la investigación y la experiencia académica pueden ser compartidos con la comunidad a través de los programas de extensión.

Además, los macroprocesos de apoyo desempeñan un papel fundamental en la interrelación entre los macroprocesos claves y estratégicos. Por ejemplo, el macroproceso de gestión de recursos humanos se encarga de reclutar, seleccionar y capacitar al personal académico y administrativo, asegurando que haya recursos humanos capacitados y comprometidos para llevar a cabo las actividades de los macroprocesos claves y estratégicos.

La interrelación entre los macroprocesos también implica la retroalimentación y el aprendizaje continuo. A medida que los diferentes procesos interactúan y se relacionan, se generan oportunidades para identificar áreas de mejora, compartir buenas prácticas y optimizar los flujos de trabajo. Esta retroalimentación constante permite a la universidad adaptarse y evolucionar de acuerdo con las necesidades cambiantes y los desafíos emergentes.

Es importante destacar que la interrelación entre los macroprocesos no implica una jerarquía rígida, sino más bien una colaboración horizontal y mutuamente beneficiosa. Cada macroproceso aporta valor y contribuye al logro de los objetivos institucionales, y su éxito depende en gran medida de la colaboración y la coordinación con los demás.

Estos puntos en común proporcionan una imagen coherente del funcionamiento de los macroprocesos en la UNAN-Managua, destacando la importancia del marco legal, la clasificación de los macroprocesos, la asignación de responsables, la evaluación continua y la interrelación entre los procesos.

Interrelación de los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua

Se realizó una entrevista a los coordinadores de macroprocesos de la UNAN-Managua/FAREM-Estelí con el objetivo de explicar la interrelación de los macroprocesos establecidos para la institución. A través de estas entrevistas, se obtuvieron diversos puntos de vista y perspectivas sobre cómo funcionan los macroprocesos y cómo se relacionan entre sí para lograr los objetivos institucionales. En primer lugar, se identificó que los macroprocesos estratégicos de la UNAN-Managua se basan en los estatutos de la institución y se concretan en planes estratégicos y operativos. Estos macroprocesos se derivan de la visión institucional y las estrategias establecidas para el desarrollo institucional (UNAN-Managua, 2022). Esto demuestra que existe un marco legal y normativo que respalda la implementación de los macroprocesos.

En cuanto al funcionamiento de los macroprocesos, se observó que cada coordinador tiene un área de responsabilidad específica y trabaja en función de fortalecer y mejorar ese macroproceso en particular. Por ejemplo, el Coordinador 6 mencionó que su macroproceso es la Internacionalización, el cual está vinculado integral y transversalmente a los procesos clave de investigación, formación y extensión universitaria. Esta interrelación demuestra que los macroprocesos no operan de forma aislada, sino que se complementan entre sí para lograr los objetivos institucionales.

En términos de evaluación, se encontró que se llevan a cabo reuniones de monitoreo y se presentan informes por área para evaluar el funcionamiento de los macroprocesos. Estos informes incluyen el plan de acción y monitoreo de redes y convenios, informe de movilidad académica y administrativa, entre otros. Esto evidencia que existe un sistema de seguimiento y evaluación para garantizar que los macroprocesos estén cumpliendo con sus objetivos y metas.

En cuanto a la gestión de calidad, se encontró que se aplican las orientaciones, políticas y lineamientos establecidos por la institución en el desarrollo de los macroprocesos. Además, se garantiza el cumplimiento de los indicadores del Plan Operativo Anual Institucional (POAI). Esto indica que la gestión de calidad está presente en la planificación y ejecución de los macroprocesos, asegurando que se cumplan los estándares establecidos y se logre la mejora continua.

En términos de los criterios para medir el cumplimiento de la calidad, se identificó que se basan en la planificación, seguimiento, control y evaluación de los procesos universitarios. Se consideran los objetivos estratégicos, las estrategias y actividades establecidas, lo cual favorece la toma de decisiones basada en resultados, la efectividad institucional y la transparencia.

En resumen, en la entrevista a los coordinadores de macroprocesos de la UNAN-Managua / FAREM-Estelí, proporcionaron una visión integral de cómo funcionan los macroprocesos y cómo se interrelacionan para lograr los objetivos institucionales. Se evidenció la importancia de contar con un marco legal y normativo, la necesidad de un sistema de evaluación, el papel de la gestión de calidad y la importancia de la interrelación entre los macroprocesos. Estos resultados son valiosos para comprender el funcionamiento de la UNAN-Managua y su enfoque en la mejora continua y el desarrollo institucional.

Figura 2
Análisis FODA



Fortalezas:

- Marco legal y normativo: Los macroprocesos están respaldados por los estatutos de la institución y se concretan en planes estratégicos y operativos, lo que proporciona un marco sólido para su implementación.
- Interrelación entre macroprocesos: Los coordinadores destacaron la importancia de la interrelación de los macroprocesos en la consecución de los objetivos institucionales. Esto demuestra una sinergia y complementariedad entre los diferentes procesos de la universidad.

- **Evaluación sistemática:** Se llevan a cabo reuniones de monitoreo y se presentan informes por área para evaluar el funcionamiento de los macroprocesos. Esto indica un enfoque de mejora continua y la capacidad de identificar áreas de mejora.

Oportunidades:

- **Internacionalización:** El macroproceso de Internacionalización fue mencionado como una oportunidad para la UNAN-Managua. Esto muestra el interés de la institución en fortalecer su presencia a nivel internacional, promover intercambios culturales y académicos, así como la adhesión a redes y la cooperación internacional.
- **Gestión de calidad:** Los coordinadores mencionaron la importancia de la gestión de calidad en los macroprocesos. Esto brinda una oportunidad para seguir fortaleciendo la cultura de calidad en la institución y mejorar los estándares de desempeño.
- **Mejora de la competitividad:** Al trabajar en la interrelación de los macroprocesos y la gestión de calidad, la UNAN-Managua tiene la oportunidad de mejorar su competitividad en el mercado internacional y fortalecer su posicionamiento como una institución de calidad.

Debilidades:

- **Actualización de información:** El conocimiento de los coordinadores se basa en información hasta septiembre de 2021. Es posible que algunos aspectos hayan cambiado o evolucionado desde entonces, lo que puede afectar la precisión de los datos y la toma de decisiones basada en esa información.
- **Comunicación interna:** La falta de una comunicación efectiva y fluida entre los diferentes coordinadores de macroprocesos puede ser una debilidad. Si no hay una colaboración estrecha y una comunicación clara entre los diferentes responsables de los macroprocesos, puede haber dificultades para coordinar acciones, compartir información relevante y garantizar una implementación coherente de los procesos. Esto puede afectar la eficiencia y eficacia general de los macroprocesos y su capacidad para lograr los objetivos institucionales de manera integrada. Una comunicación interna deficiente podría generar desalineación, duplicación de esfuerzos o falta de sinergias entre los diferentes macroprocesos. Es fundamental establecer canales de comunicación efectivos y fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los coordinadores de macroprocesos para superar esta debilidad y garantizar una implementación armoniosa de los procesos.

Amenazas:

- **Cambios globales:** Los cambios globales, como los políticos, económicos y sociales, pueden representar desafíos para la implementación de los macroprocesos y el logro de los objetivos institucionales. La adaptación a estos cambios y la capacidad de respuesta serán fundamentales para enfrentar estas amenazas.
- **Competencia internacional:** En un entorno cada vez más globalizado, otras instituciones pueden estar trabajando en la misma dirección de internacionalización y gestión de calidad. La UNAN-Managua debe estar atenta a las estrategias y prácticas de otras instituciones para mantener su competitividad.

El análisis FODA basado en las respuestas de los coordinadores de macroprocesos de la UNAN-Managua revela fortalezas como el marco legal y normativo, la interrelación entre los macroprocesos y la evaluación sistemática. Las oportunidades se encuentran en la internacionalización, la gestión de calidad y la mejora de la competitividad. Por otro lado, la actualización de información y la comunicación interna es una debilidad y los cambios globales y la competencia internacional representan amenazas a considerar. Este análisis proporciona una visión general de la situación actual y los factores que pueden influir en el desempeño de los macroprocesos de la UNAN-Managua.

Figura 3
Análisis MECA



Mantener:

Es fundamental mantener el marco legal y normativo que respalda la implementación de los macroprocesos en la UNAN-Managua. Este marco proporciona una base sólida para el funcionamiento de la institución y garantiza la coherencia y la legalidad de las acciones emprendidas. Mantener este marco legal y normativo es esencial para asegurar la continuidad y estabilidad de los procesos en la universidad.

Explorar:

La internacionalización es una oportunidad clave que la UNAN-Managua debe explorar y aprovechar. Mediante la búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, la participación en programas de intercambio académico y la adhesión a redes internacionales, la universidad puede fortalecer su presencia a nivel global y ofrecer oportunidades de aprendizaje y colaboración internacional a sus estudiantes y docentes. Explorar estas posibilidades contribuirá al enriquecimiento de la experiencia académica y al desarrollo de una perspectiva global en la comunidad universitaria.

La gestión de calidad es otra área que la institución debe explorar. Implementar enfoques de gestión de calidad permitirá garantizar la excelencia en la educación y los servicios brindados por la UNAN-Managua. Esto implica la adopción de normas y certificaciones reconocidas internacionalmente, la implementación de buenas prácticas de gestión y la búsqueda de la mejora continua en los procesos. Explorar la gestión de calidad fortalecerá la reputación de la institución y su capacidad para cumplir con los estándares de calidad exigidos.

Cambiar:

La actualización de información es un aspecto que requiere cambios significativos en la UNAN-Managua. Implementar un sistema actualizado y eficiente para recopilar y compartir información relevante es esencial para tomar decisiones informadas y basadas en datos. Esto implica utilizar tecnologías de la información y comunicación adecuadas, establecer procesos claros de recopilación y análisis de datos, así como capacitar al personal para utilizar eficazmente estas herramientas. Cambiar en esta área permitirá contar con información precisa y actualizada para la toma de decisiones estratégicas.

La comunicación interna es otro aspecto que requiere cambios. Mejorar la comunicación entre los coordinadores de macroprocesos es esencial para lograr una implementación más armoniosa y coordinada de los procesos en la universidad. Cambiar en esta área mejorará la coordinación y la sinergia entre los diferentes macroprocesos, lo que a su vez impactará positivamente en la eficiencia y eficacia general de la institución.

Afrontar:

La UNAN-Managua debe afrontar los cambios globales que puedan afectar la implementación de los macroprocesos. Esto implica estar atentos a los cambios políticos, económicos y sociales a nivel nacional e internacional, y adaptarse rápidamente a nuevas condiciones y exigencias. Afrontar estos cambios requiere flexibilidad, capacidad de anticipación y adaptación ágil a las nuevas circunstancias. La institución debe estar preparada para ajustar sus estrategias y acciones en respuesta a los cambios globales, asegurando así su relevancia y competitividad en el escenario actual.

La competencia internacional es otra área que la UNAN-Managua debe afrontar. En un entorno globalizado, existen otras instituciones que también buscan la internacionalización y la gestión

de calidad. Para destacar y mantenerse competitiva, la universidad debe desarrollar estrategias que fortalezcan su marca institucional, diferenciándose a través de programas académicos de calidad, servicios diferenciados y una sólida reputación. Afrontar la competencia internacional implica identificar las fortalezas y ventajas competitivas de la institución y promoverlas de manera efectiva en el mercado global.

El análisis de lo que se debe Mantener, Explorar, Cambiar y Afrontar (MECA) resalta la importancia de mantener el marco legal y normativo, explorar la internacionalización y la gestión de calidad, realizar actualizaciones en la información y mejorar la comunicación interna, así como enfrentar los cambios globales y la competencia internacional. Al considerar estos aspectos y actuar en consecuencia, la UNAN-Managua podrá avanzar hacia una implementación más efectiva de sus macroprocesos y alcanzar sus objetivos institucionales de manera óptima.

Cumplimiento de Criterios de gestión de calidad

En sesión Ordinaria N° 16 – 2023 del 27/09/2023, se llevó a cabo un grupo focal con miembros del consejo de facultad. El principal objetivo fue valorar el cumplimiento de los criterios de gestión de calidad en FAREM-Estelí para cada uno de los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua. De acuerdo con los comentarios y opiniones expresados durante la reunión del Consejo de Facultad, se pueden identificar algunos aspectos clave relacionados con la gestión de calidad y los macroprocesos en la UNAN-Managua. Aquí tienes un análisis de los resultados:

Compromiso institucional: Se destacó el compromiso de la universidad con la calidad educativa y la importancia de asumir con responsabilidad los procesos estratégicos (UNAN-Managua, 2020). Los participantes expresaron su compromiso con la planificación operativa anual y la ejecución de acciones a lo largo del año.

El compromiso se refleja en varios aspectos: en primer lugar, se mencionó la importancia de asumir con responsabilidad los procesos estratégicos, lo que implica reconocer la importancia de la planificación estratégica en la consecución de los objetivos institucionales y estar dispuestos a asignar los recursos necesarios para su implementación. Los participantes expresaron su compromiso con la planificación operativa anual, lo que demuestra una voluntad de establecer metas claras y medibles para el año en curso.

Además, el compromiso también se evidencia en la ejecución de acciones a lo largo del año. No se trata solo de establecer metas, sino también de tomar las medidas necesarias para alcanzarlas. Los participantes expresaron su compromiso con la ejecución de acciones, lo que sugiere una actitud proactiva hacia la implementación de estrategias y la mejora continua de los procesos.

Un compromiso institucional sólido con la calidad educativa tiene múltiples beneficios. Por un lado, crea un ambiente propicio para la innovación y la experimentación, ya que los miembros de la comunidad académica se sienten respaldados y motivados para buscar nuevas formas de mejorar la calidad de la educación. Además, fomenta una cultura de rendición de cuentas, en la que todos los actores involucrados se responsabilizan de sus acciones y contribuyen activamente a los objetivos institucionales.

Es importante destacar que el compromiso institucional no debe limitarse solo a la reunión del Consejo de Facultad, sino que debe permear a todos los niveles de la organización, puesto que, todos los miembros de la comunidad académica, desde el personal administrativo hasta los docentes y estudiantes, deben estar comprometidos con la calidad educativa y trabajar en conjunto para lograrla.

Eficiencia y eficacia: Se mencionó que se está poniendo en práctica la eficiencia y eficacia en los macroprocesos, especialmente en la planificación operativa y en la formación, como los planes didácticos y las coordinaciones de carrera. Sin embargo, también se señaló que a veces existen interferencias en la eficiencia debido a las orientaciones recibidas y a los cambios repentinos en las normativas.

Este compromiso implica establecer altos estándares de calidad y buscar constantemente formas de mejorar. Los participantes de la reunión del Consejo de Facultad expresaron su compromiso con la calidad educativa, lo que indica que están dispuestos a invertir tiempo, esfuerzo y recursos para brindar una educación de excelencia a los estudiantes.

Para respaldar este compromiso, es crucial contar con políticas y programas que promuevan la calidad educativa. Esto puede incluir la implementación de estándares de calidad, la revisión y actualización periódica de los planes de estudio, la capacitación y desarrollo profesional de los docentes, el seguimiento y evaluación de los resultados de aprendizaje, entre otros aspectos. Estos elementos contribuyen a garantizar que la calidad sea una preocupación constante y una prioridad en todas las actividades académicas.

Además, el compromiso institucional con la calidad educativa implica un enfoque centrado en el estudiante. Los participantes de la reunión pueden haber destacado la importancia de ofrecer una experiencia educativa de calidad, adaptada a las necesidades y expectativas de los estudiantes. Esto implica brindar apoyo académico y personal, fomentar la participación estudiantil, promover la inclusión y diversidad, garantizando un entorno seguro, propicio para el aprendizaje.

Es importante destacar que el compromiso institucional con la calidad educativa también debe ser respaldado por recursos adecuados. Esto incluye no solo recursos financieros, sino también infraestructura, tecnología, materiales didácticos y personal capacitado. Sin los recursos necesarios, el compromiso institucional puede encontrarse con limitaciones en su capacidad para implementar acciones concretas y lograr mejoras significativas.

Liderazgo y participación: Se enfatizó la importancia de mantener un liderazgo compartido y no impositivo. También se mencionó la necesidad de trabajar de manera más integral y compartir el trabajo entre las comisiones para mantenerse informados sobre el quehacer institucional en general.

Un liderazgo compartido implica que las decisiones y las responsabilidades no recaen únicamente en una persona o en un pequeño grupo. En cambio, se fomenta la participación y la contribución de diferentes miembros de la comunidad académica, incluyendo directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes. Esto promueve la diversidad de ideas, la creatividad y la toma de decisiones más informada.

Además, un liderazgo compartido también implica generar un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza. Los participantes de la reunión pueden haber destacado la importancia de crear un entorno en el que todos se sientan valorados y escuchados, lo que fomenta la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la comunidad académica.

En relación con este tema, se destacó la necesidad de trabajar de manera más integral y distribuir las responsabilidades entre las comisiones. Esto implica que los diversos grupos de trabajo y comisiones dentro de la facultad deben colaborar y comunicarse de manera efectiva, compartiendo información y manteniéndose al tanto del quehacer institucional en general. Esta colaboración facilita una visión más completa de los desafíos y oportunidades, permitiendo así tomar decisiones más informadas y coordinadas.

Un liderazgo compartido y una participación activa también fomentan la responsabilidad y la rendición de cuentas. Cuando todos los actores se involucran en la toma de decisiones y en la implementación de acciones, se promueve un sentido de propiedad colectiva y se establecen mecanismos para evaluar y monitorear los resultados. Esto contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en los procesos, así como a una mayor transparencia y confianza en la gestión institucional.

Evaluación y seguimiento: Se destacó la importancia de evaluar y dar seguimiento en la gestión de calidad. Además, se informó sobre la evaluación trimestral del control interno y del Plan Operativo Anual (POA). Sin embargo, también se señaló la falta de apoyo de la sede central para evaluar la gestión de calidad a nivel institucional y de la Facultad.

La evaluación trimestral del control interno es fundamental para garantizar que los procesos y procedimientos internos estén funcionando de manera eficiente y efectiva. Esto implica revisar y evaluar los sistemas de control, la gestión financiera, los recursos humanos, la gestión académica y otros aspectos clave de la facultad. La evaluación proporciona una visión clara de los puntos fuertes y las áreas de mejora, lo que permite tomar acciones correctivas y preventivas para optimizar la gestión.

Es importante destacar, que el seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) es vital para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la facultad. El POA establece metas y acciones específicas a ser alcanzadas a lo largo del año académico, y el seguimiento periódico permite evaluar el avance y realizar ajustes si es necesario. Esto garantiza una alineación continua entre los objetivos establecidos y las acciones implementadas, las que facilitan la toma de decisiones informadas.

La sede central, como órgano rector de la universidad, debe proporcionar el apoyo necesario para la evaluación de la gestión de calidad, incluyendo la provisión de recursos, la definición de estándares y la orientación en los procesos de evaluación. Además, se debe establecer una comunicación fluida y una colaboración estrecha entre la sede central y la facultad para intercambiar información, compartir mejores prácticas y abordar los desafíos identificados.

Es fundamental que se establezcan mecanismos claros y efectivos de evaluación a nivel institucional y de facultad, que involucren tanto a la sede central como a la facultad. Esto puede

incluir la realización de auditorías internas, revisiones periódicas de los procesos, encuestas de satisfacción de los grupos que tienen interés, entre otras estrategias. El objetivo es garantizar una evaluación integral de la gestión de calidad, que tenga en cuenta tanto los aspectos internos de la facultad como los criterios y estándares establecidos a nivel institucional.

Desafíos y limitaciones: Se mencionaron algunos desafíos y limitaciones, como las constantes reformas a las normativas y reglamentos, que pueden limitar el desarrollo satisfactorio del trabajo. También se destacó la necesidad de contar con el espacio adecuado para transmitir la información y la importancia de estandarizar los procesos que no dependen únicamente de la Facultad.

La necesidad de contar con el espacio adecuado para transmitir la información también fue destacada como una limitación. La comunicación efectiva es fundamental para el buen funcionamiento de una facultad, y la disponibilidad de espacios físicos adecuados para reuniones, presentaciones y actividades de difusión es esencial. La falta de espacios apropiados puede dificultar la transmisión de información importante y limitar la interacción y colaboración entre los miembros de la comunidad académica.

Además, se mencionó la importancia de estandarizar los procesos que no dependen únicamente de la facultad. Esto puede referirse a procesos que involucran a otros departamentos o áreas de la institución, como la gestión financiera, los recursos humanos o la administración general. La estandarización de estos procesos implica establecer pautas claras, criterios y procedimientos comunes que sean aplicables en toda la institución. Sin una estandarización adecuada, pueden surgir inconsistencias, dificultades de coordinación y una falta de eficiencia en la gestión.

Estos desafíos y limitaciones requieren ser abordados de manera estratégica y proactiva. Algunas posibles acciones para considerar podrían ser:

- **Mantenerse actualizado:** Ante las constantes reformas normativas, es importante que la facultad esté al tanto de los cambios y establezca mecanismos para su implementación efectiva. Esto puede implicar la capacitación regular del personal y la creación de equipos encargados de monitorear y adaptar los procesos internos.
- **Planificación del espacio:** Identificar las necesidades de espacio y buscar soluciones adecuadas, ya sea mediante la optimización de los espacios existentes, la solicitud de recursos adicionales o la búsqueda de alternativas como el uso de tecnologías de comunicación y colaboración en línea.
- **Colaboración interdepartamental:** Establecer canales de comunicación efectivos con otros departamentos y áreas de la institución para abordar la estandarización de los procesos que no dependen únicamente de la facultad. Esto puede implicar la participación activa en comités y grupos de trabajo interdisciplinarios, así como la promoción de una cultura de colaboración y trabajo en equipo.
- **Mejora continua:** Implementar un enfoque de mejora continua en la gestión implica revisar regularmente los procesos, para identificar áreas de mejora y tomar acciones preventivas. Esta práctica facilita la adaptación a desafíos, además de las limitaciones en constante evolución, donde se promueve una cultura de aprendizaje y desarrollo.

En general, los resultados muestran un compromiso por parte de la Facultad con la gestión de calidad y una preocupación por mejorar la eficiencia y eficacia de los macroprocesos. Además, se identificaron desafíos y limitaciones que deben abordarse para garantizar una gestión de calidad más efectiva. Estos resultados pueden servir como base para tomar decisiones y acciones que impulsen la mejora continua en la gestión de calidad de la UNAN-Managua.

Plan de acción que aporte a la mejora de la gestión de la calidad en FAREM-Estelí

El objetivo principal es mejorar la gestión de calidad en FAREM-Estelí, y para lograrlo se propone un plan de acción detallado. En primer lugar, se sugiere establecer un comité de calidad compuesto por miembros de diferentes disciplinas y asignar roles y responsabilidades claras a cada uno de ellos. Este comité será responsable de liderar las iniciativas de mejora de calidad y mantener reuniones regulares para discutir y dar seguimiento a las acciones implementadas.

En segundo lugar, se propone revisar y actualizar la política de calidad existente en la institución. Esto implica evaluar si la política actual está alineada con los objetivos estratégicos de FAREM-Estelí y actualizarla para reflejar los valores y compromisos de la institución. Es fundamental comunicar la política revisada a todos los miembros de la organización para asegurar su comprensión y adhesión.

En tercer lugar, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los procesos en la institución. Esto implica identificar los macroprocesos y sus respectivos procesos individuales, documentar y mapear los procesos existentes, identificar las interrelaciones entre ellos y las áreas de mejora. También se sugiere identificar indicadores clave de desempeño para medir la eficacia y eficiencia de los procesos.

En cuarto lugar, se propone establecer un sistema de gestión documental centralizado para gestionar y controlar la documentación relacionada con los procesos. Esto incluye establecer estándares y procedimientos para la creación, revisión, aprobación y distribución de documentos, así como capacitar al personal en el uso adecuado del sistema.

En quinto lugar, se sugiere realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad y detectar no conformidades y áreas de mejora. Los hallazgos de las auditorías deben documentarse y utilizarse como base para desarrollar planes de acción correctiva.

En sexto lugar, se propone implementar programas de capacitación adecuados para abordar las necesidades de desarrollo del personal en relación con la gestión de calidad. Estos programas deben ser diseñados y evaluados periódicamente para asegurar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

En séptimo lugar, se destaca la importancia de fomentar la participación a través del compromiso del personal en la gestión de calidad. Esto implica promover una cultura organizacional donde todos los miembros se sientan responsables de la mejora continua; establecer canales de comunicación efectivos para fomentar la retroalimentación mediante la participación para reconocer y premiar los logros del equipo en relación con la gestión de calidad.

Por último, se recomienda realizar revisiones periódicas de la gestión de calidad para evaluar el progreso, garantizando que el sistema se mantenga efectivo y pueda adaptarse a cambios en las condiciones externas e internas de la institución de educación superior. Estas revisiones son fundamentales para asegurar la mejora continua, así como la satisfacción de los clientes y partes interesadas mediante los ajustes necesarios.

Es importante tener en cuenta que este plan de acción debe adaptarse y personalizarse según las necesidades y circunstancias específicas de FAREM-Estelí. Se recomienda asignar responsables para cada acción y establecer plazos realistas, que permitan dar seguimiento regularmente para asegurar la implementación efectiva y el logro de los objetivos establecidos.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que se ha realizado un esfuerzo considerable para establecer y mantener un sistema de gestión de calidad en la institución. Las evaluaciones trimestrales del control interno y del Plan Operativo Anual (POA) indican un compromiso con la mejora continua y el seguimiento de los objetivos establecidos.

Los macroprocesos en la UNAN-Managua están definidos dentro de un marco normativo y legal establecido por la Constitución Política de Nicaragua y las leyes relacionadas con la educación. Esto proporciona una base sólida para el funcionamiento y la gestión de los procesos en la institución. Existe una clasificación clara de los macroprocesos en estratégicos, claves y de apoyo. Esta clasificación permite una gestión efectiva de las actividades y recursos de la universidad, alineándolos con los niveles de gestión correspondientes.

Cada macroproceso cuenta con un responsable designado que se encarga de su implementación a nivel institucional. Esto garantiza una supervisión adecuada y una asignación de responsabilidades claras para cada proceso.

Los macroprocesos establecidos, como la gestión financiera, los recursos humanos, la gestión académica, entre otros, se relacionan entre sí y forman parte de un sistema integral de funcionamiento. Esta interrelación es crucial para lograr una gestión eficiente y efectiva a nivel institucional.

El cumplimiento de los criterios de gestión de calidad en FAREM-Estelí para cada uno de los macroprocesos establecidos para la UNAN-Managua, requieren de una evaluación detallada y exhaustiva para determinar en qué medida se cumplen los criterios de gestión de calidad en cada macroproceso. Es importante realizar una evaluación integral que tome en cuenta los estándares establecidos a nivel institucional y las metas específicas de la facultad. Esta evaluación permitirá identificar las fortalezas y áreas de mejora en la gestión de calidad y tomar acciones para su optimización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas Rivero, J. L., y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Araica Zepeda, R. (2023). Diseño de un Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior de Nicaragua: Caso de una Universidad pública. [Tesis Doctoral]. UNAN-Managua. Obtenido de <https://repositorio.una.edu.ni/4702/1/RETNC10A659.pdf>
- Asamblea Nacional. (2006). Ley No. 582. Ley General de Educación. La Gaceta, Diario Oficial No. 150 del 03 de agosto del 2006. Nicaragua.
- Asamblea Nacional. (2011). Ley No. 704. Ley creadora del sistema nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación y reguladora del Consejo Nacional de evaluación y acreditación. La Gaceta, Diario Oficial No. 172 del 12 de septiembre del 2011. Nicaragua.
- Asamblea Nacional. (14 de Octubre de 2021). Ley de Reformas y Adiciones a la Ley N°. 704, Ley Creadora Del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Obtenido de <https://www.leybook.com/doc/27010>
- Cárdenas Gómez, L., y Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59-67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- García Fernández, M. (2016). *Efectos de la gestión de la calidad en la innovación y en los resultados operativos y financieros*. Universidad de Alicante. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/64375/1/tesis_garcia_fernandez.pdf
- González-Aportela, O., Batista-Mainegra, A., y González Fernández-Larrea, M. (XXVII Edición de 2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Calidad en la Educación Superior*, 11(2), 105 - 134. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
- Hernández Castellón, J. A., y Zamora Díaz, W. J. (2020). Sistemas de gestión de la calidad: Una mejora en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Nicaragua. *Revista Electrónica De Conocimientos, Saberes Y Prácticas*, 87-97. Obtenido de <https://doi.org/10.5377/recsp.v3i2.10694>
- Hernández Palma, H. G., Barrios Parejo, I., y Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 179 -195. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/download/2130/1621/3243>
- Herrera Castrillo, C. J. (2024). La educación superior gratuita en Nicaragua: logros del gobierno sandinista en 17 años. *Revista Soberanía*, 2(7), 38-47. Obtenido de <https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/CSMEB-RS-NO-7.pdf#page=38>
- Herrera Castrillo, C. J., y Hernández Muñoz, D. A. (2021). Enseñanza y aprendizaje de la Física y Matemática Superior en Tiempos de Pandemia. *Revista Multi-Ensayos*, 7(14), 2-8. <https://doi.org/10.5377/multiensayos.v7i14.12000>
- Medina Herrera, M. d. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad en los Centros Universitarios: Aproximación al Conocimiento de los Responsables de Calidad*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/18430/4/0727176_00000_0000.pdf
- Medrano Chávez, R. A. (2021). *Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado*

- (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma. UNAN Managua, FAREM Carazo. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/16521/1/16521.pdf>
- Orozco Inca, E. E., Jaya Escobar, A. I., Ramos Azcuy, F. J., y Guerra Bretaña, R. M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2), 1-14. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200019yscript=sci_arttext
- Orozco, S. (2021). *Componentes del Modelo Gestión de la Calidad: Una propuesta para la UNAN-Managua, Nicaragua*. Informe ejecutivo de Tesis Doctoral, UNAN-Managua.
- UNAN-Managua. (2020). *Plan de Desarrollo Institucional 2020-2029*. Editorial Universitaria UNAN-Managua. Obtenido de https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/Plan_Desarrollo_Institucional_20-29.pdf
- UNAN-Managua. (2022). *Manual de Calidad | Sistema de Gestión de la Calidad UNAN-Managua MC-SGC-U-02*. UNAN.Managua.
- UNAN-Managua. (2022). *Responsables de procesos comparten avances en el Sistema de Gestión de la Calidad Universitaria*. Obtenido de <https://www.unan.edu.ni/index.php/notas-informativas/responsables-de-procesos-comparten-avances-en-el-sistema-de-gestion-de-la-calidad-universitaria.odp>
- UNAN-Managua. (2023). *Dirección de Gestión de la Calidad Institucional*. Obtenido de <https://www.unan.edu.ni>: <https://www.unan.edu.ni/index.php/direccion-de-gestion-de-la-calidad-institucional>
- Vallejo García, J. E. (2010). La gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. *[Teis Doctoral]*. Universidad de Málaga. Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4616/TDR_VALLEJO_GARCIA.pdf?sequence=6