



LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

(Aprobados en sesión 4915-08, 22/09/2004. Publicados en La Gaceta Universitaria 30-2004, 27/10/2004)

FUNDAMENTOS:

Para implementar un modelo que garantice la calidad y la excelencia en la institución se propone una estrategia de mejoramiento continuo, la cual requiere el compromiso de la dirección superior ya que el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y a las personas que la integran alcanzar la excelencia, así como la plena participación de los funcionarios y las funcionarias.

En el caso de la Universidad de Costa Rica, el Consejo Universitario, como órgano que define las políticas institucionales, al emitir estos lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica, manifiesta su compromiso con la calidad y cumple así con el primer requisito de este sistema. Asimismo comparte la importancia de lograr que las personas que integran la comunidad universitaria tengan voluntad de experimentar y fortalecer el trabajo en equipo, como elemento necesario para el cambio cualitativo y sistemático de búsqueda constante de la calidad en la Institución.

Son las personas las que hacen posible el éxito de las organizaciones. El personal es quien mejor conoce los problemas de cualquier organización y es, por tanto, el que puede aportar más fácilmente las mejores soluciones a los mismos.

Por otra parte, el reconocimiento se encuentra ligado al papel que desempeñan las personas en las organizaciones. Si hay una implicación positiva del personal, ésta se ve correspondida con un reconocimiento

explícito de ese esfuerzo. La organización se legitima ante su personal si lo hace partícipe de los progresos obtenidos.

Para definir estos lineamientos, la Comisión nombrada para tal efecto se abocó a la definición de un marco conceptual aplicable a la dinámica universitaria a partir de la revisión teórica existente y de su confrontación con la realidad institucional.

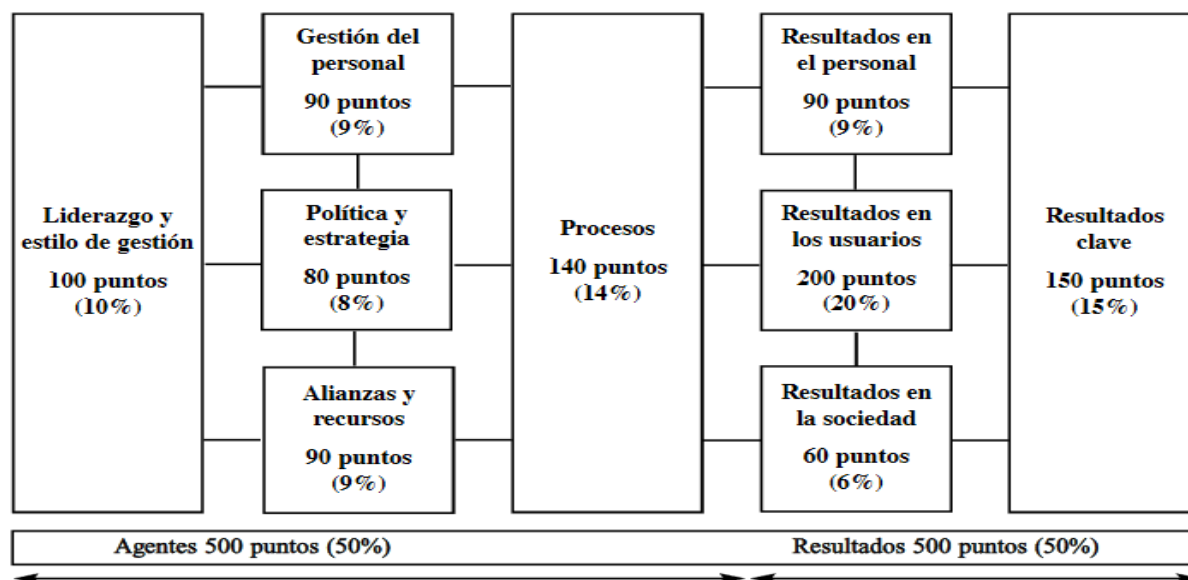
Los diferentes modelos que pretenden estructurar las acciones hacia la mejora de la gestión se basan en los mismos principios conceptuales; sin embargo, en la práctica incorporarán diferencias importantes, dependiendo del ámbito en que se vayan a aplicar. El enfoque de gestión de calidad inherente en estos lineamientos implica ver la universidad en forma holística, lo cual involucra, entre otros aspectos, la política y la estrategia, los procesos, la tecnología, las personas, las tareas, las estructuras, todo ello en una estrecha relación con el entorno mediato e inmediato.

Estos lineamientos se fundamentan en los siguientes principios y conceptos:

- **COHERENCIA:** Se refiere a la congruencia o concordancia entre el todo y las partes, entre las estructuras y los procesos, entre los propósitos y los medios.
- **EFICACIA:** Dimensión que se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de los medios con los fines; es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados son apropiados a los resultados obtenidos.



- **EFICIENCIA:** Dimensión que se relaciona con el uso que se hace de los recursos académicos y administrativos institucionales en beneficio de sus producciones. En el caso de las universidades se refiere a la formación de profesionales, resultados de investigación y de acción social.
 - **EQUIDAD:** Expresa el sentido de justicia con el que opera interna y externamente la institución. Implica el reconocimiento de las diferencias y el respeto a la pluralidad.
 - **IDONEIDAD:** Se refiere a la capacidad de la institución de cumplir con las tareas específicas que se desprenden de su misión y propósitos.
 - **ÉTICA:** La ética constituye un elemento que caracteriza la gestión de calidad como filosofía o marco de referencia para las organizaciones. El respeto al significado de las normas, a los usuarios, al personal, a las instituciones relacionadas con la organización, a su entorno social, etc., ha de formar parte de su preocupación por el mejoramiento constante. Este tipo de gestión parte de un impulso ético como justificación de la modernización.
 - **INTEGRIDAD:** Hace referencia a la probidad, honestidad y rectitud. Indica respeto por los valores universales que configuran la ética académica.
 - **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** El aseguramiento de la calidad se logra mediante todas aquellas acciones llevadas a cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso que garantice a terceros que la actividad llenará los requerimientos de calidad que se han definido previamente. En definitiva, la filosofía que la sustenta se construye en los procesos. El aseguramiento de la calidad tiene como propósito alcanzar y mantener la calidad de las producciones y proporcionar esa garantía a quienes las utilizan.
 - **MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD:** Es el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr resultados de calidad en todos los niveles, que permita detectar y eliminar sistemáticamente ineficiencias; prevenir problemas y revisar constantemente los requerimientos internos y externos para ajustar el accionar institucional cuando sea pertinente.
 - **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD:** Es un proceso formativo, participativo, permanente, sistemático, dirigido a recolectar la información, que permite comparar los logros con los modelos o estándares de desempeño que se han establecido y que responden a las necesidades de la Institución, de la comunidad, de quienes utilizan los servicios, así como de los funcionarios y las funcionarias que realizan el trabajo.
 - **INDICADORES DE CALIDAD:** Se considera que los indicadores de calidad permiten valorar el cumplimiento de aquello que se considera deseable, evidencian problemas y ayudan a determinar el grado de avance en cada caso.
- Estos lineamientos se fundamentan en el modelo EFQM, que se muestra a continuación



Este modelo se presenta como una alternativa viable y al momento de su operacionalización podrá ser adaptado de acuerdo con la dinámica propia de cada sector universitario; ya sea el ámbito de la docencia, la investigación, la acción social o bien el administrativo. Además posibilita la integración paulatina de procesos cíclicos de evaluación, formación y mejoramiento.

A continuación se presentan los diversos criterios con sus respectivos indicadores:

1. Liderazgo

El estilo de liderazgo de las direcciones se estimula y valora mediante aquellos elementos que demuestran su compromiso con la gestión de la calidad. Algunos de ellos son el apoyo a las mejoras y el estímulo a la participación de las personas en los procesos, así como la dotación de los recursos y ayudas apropiados para su logro.

2. Planificación política y estrategia

La planificación, la política y la estrategia de la instancia debe basarse en una información relevante y completa. Se valoran los procedimientos para desarrollarlas, así como la forma como se comunican, implementan y actualizan.

3. Gestión del personal

Se toman en consideración:

- 1) los procesos para la planificación y desarrollo del personal,
- 2) las actividades para la promoción de la experiencia y capacidades de las personas,
- 3) los mecanismos que utilizan los líderes, el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal para lograr los



objetivos y revisar el desempeño de sus funciones,

- 4) los medios para promover la participación de todo el personal en la mejora continua y la forma como se le faculta para tomar decisiones y comunicarse oportunamente.

4. Recursos

Se revisan los medios utilizados para gestionar los recursos económicos, financieros, infraestructura, información, tecnológicos, propiedad intelectual, así como las relaciones con las instancias que los proveen.

5. Procesos

Se evalúan los mecanismos que se promueven para identificar los procesos críticos para el éxito de las funciones de la instancia, por medio de una revisión permanente, el estímulo a la innovación y la creatividad, para el mejoramiento continuo.

6. Satisfacción del personal

Se revisan los procedimientos usados para determinar la percepción del personal sobre su trabajo, su satisfacción y requerimientos y la forma como esta información contribuya al mejoramiento continuo de su quehacer.

7. Satisfacción de los usuarios

Se evalúa la forma en que se determina la satisfacción de los sectores que reciben los beneficios y su percepción sobre los resultados obtenidos. También se toma en consideración las medidas complementarias que se implementan

para determinar la satisfacción de los usuarios externos.

8. Impacto en la Sociedad

Se evalúan los mecanismos establecidos para determinar la percepción que la sociedad en general tiene de la universidad y el impacto de las actividades sustantivas y complementarias en los diversos sectores sociales.

9. Resultados

Se revisan los mecanismos que se utilizan para medir los resultados académicos, sociales y económicos de la institución.

Como complemento a los criterios e indicadores del modelo se recomienda antes de su puesta en práctica, la realización de un proceso que conlleve al menos los siguientes pasos:

- Talleres de inducción con los involucrados en el proceso.
- Capacitación a las personas encargadas de propiciar la gestión y personas en cargos de dirección.
- Estimular la formación de equipos de trabajo para la reflexión y autoevaluación frecuentes con el fin de determinar el potencial de mejoramiento en cada instancia y procedimientos para convertirlo en realidad.
- Encuestas frecuentes a quienes reciben el servicio y al personal para conocer su satisfacción. Cada instancia debe



determinar los diversos sectores a los que va dirigida su actividad.

- Estimular que se documente el proceso y la elaboración de informes de calidad.

LINEAMIENTOS:

1. La Universidad de Costa Rica estimulará procesos de gestión integral de la calidad en docencia, investigación, acción social y servicios de apoyo en materia de vida estudiantil y administración.
2. La gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica debe entenderse, propiciarse y fortalecerse en forma integral, de manera que refuerce los enlaces comunicativos en todas las áreas sustantivas, así como en los distintos niveles del quehacer académico y administrativo.
3. Para cada actividad sustantiva y de soporte, se diseñarán los mecanismos para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, de acuerdo con las características propias y siguiendo los principios básicos de coherencia, eficiencia, eficacia, equidad, idoneidad, integralidad, pertinencia, relevancia, transparencia y universalidad.
4. Las propuestas que se desarrollen establecerán sus propias especificaciones y procedimientos, criterios, indicadores y mecanismos de evaluación que permitan valorar, incentivar e introducir mejoras que conduzcan a incrementar la calidad de sus actividades tomando en cuenta la

respuesta al contexto institucional y el externo.

5. En todos los casos las diversas instancias buscarán responder de manera adecuada a las expectativas y necesidades de quienes reciben sus servicios o se benefician de las acciones institucionales. Ello a partir de una construcción colectiva que involucre a todo el personal de dichas instancias y mediante un proceso permanente de reflexión y capacitación que estimule la búsqueda permanente de la calidad.
6. Para la implementación de la gestión de la calidad, las instancias académicas y administrativas incorporarán en sus planes al menos las siguientes acciones:
 - La sensibilización, diálogo y concertación con el personal, que facilite la construcción colectiva de las propuestas.
 - El fortalecimiento o promoción de las relaciones externas nacionales e internacionales, para establecer relaciones de cooperación y complemento que contribuyan al desarrollo, innovación y el aseguramiento de la calidad.
 - La capacitación de sus potenciales equipos de trabajo al menos en los siguientes aspectos:
 - autoevaluación y evaluación.



- metodología para ejecución de planes estratégicos.
- desarrollo organizacional (trabajo en equipo inter y transdisciplinario, liderazgo participativo, entre otros).
- mejoramiento continuo de la calidad académica, innovación y gestión de calidad.
- Capacitación a promotores de gestión.
- La sistematización y divulgación de sus experiencias, de acuerdo con el avance del proceso en cada unidad académica o administrativa.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes

NOTA DEL EDITOR: Las modificaciones a los reglamentos y normas aprobadas por el Consejo Universitario, se publican semanalmente en *La Gaceta Universitaria*, órgano oficial de comunicación de la Universidad de Costa Rica.