



## LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EDUCATIVA, UN ESTUDIO DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA

**Guevara Doña, Margarita**

Estudiante del Doctorado en Educación Superior en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - León

**Vergara Fregoso, Martha**

Profesora-Investigadora en el Departamento de Estudios Internacionales del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, México.

### Resumen

El presente texto forma parte de una investigación de mayor envergadura dirigida a la construcción de un modelo de gestión de la calidad de los programas de posgrados. Con este apartado se pretende interpretar la conceptualización de gestión de la calidad total desde la perspectiva sistémica, a partir de los significados aportados por las autoridades superiores de la Universidad Politécnica de Nicaragua que participaron en el estudio (exrectora, decanos, secretarios académicos y coordinadores). Por consiguiente, el documento contempla la construcción conceptual que puede ser retroalimentada con otras experiencias en el campo educativo, así como la identificación de algunos elementos desde la perspectiva sistémica. El diseño metodológico se fundamentó en la fenomenología y la hermenéutica, partiendo de los aportes de los sujetos en estudio como ejes para configurar un concepto de gestión de la calidad, y se tomaron en cuenta el conocimiento y las experiencias expuestas por las autoridades superiores para mejorar el quehacer de la institución. Los resultados demuestran que, para obtener resultados satisfactorios en los estudiantes, la gestión de la calidad deberá concebirse como un proceso sistémico, con el fin de lograr la calidad total y, a la vez, el cumplimiento de los objetivos y la misión de la institución para la mejora continua.

**Palabras clave:** Calidad, Educación superior, Gestión de la calidad total, Perspectiva sistémica.

## **Abstract**

The following text is part of a larger scope research project that aims to settle a quality management model for postgraduate programs. The subject of this manuscript is to interpret the conceptualization of total quality management from a systemic perspective, based on the meanings provided by the higher authorities of the Polytechnic University of Nicaragua who participated in the study (former principal, deans, academic secretaries and coordinators). Therefore, the document contemplates the conceptual construction of total quality management can be nurtured from other experiences in the educational field, accordingly for that there is a description of some elements of the systemic perspective. The methodological design was built on the principles of phenomenology and hermeneutics, using as the starting point the contributions of the subjects of study as axis to configure a concept of quality management, and the knowledge and experiences obtained through open interviews of the higher authorities to improve the institution's work were taken into account (See attached/appendant 1). The results show that, in order to secure satisfactory results for the students, quality management must be conceived as a systemic process, with the purpose of achieving total quality and, simultaneously achieve the fulfillment of the objectives and mission of the institution in order to get continuous improvement.

**Keywords:** Quality, Higher education, Total quality management, Systemic perspective.

## **Introducción**

La sociedad actual demanda calidad en todos los ámbitos; y el concepto de calidad ha tomado una importancia progresiva al evolucionar de tareas de control o inspección, hasta la idea de un estado de excelencia total. Además, los países desarrollados han creado procesos para valorar la calidad, que se encuentran en constante transformación.

En ese sentido, más que como destino, la calidad se asume como una trayectoria que se camina y se surca paulatinamente en las diversas esferas de la sociedad, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

La mejora de la calidad en el campo educativo constituye una genuina preocupación de las instituciones de educación superior de Nicaragua, de modo que su gestión se ha convertido en una de las funciones sustantivas de las universidades.

La incorporación del concepto “calidad” en la educación se sustenta en la Gaceta aprobada por la Asamblea Nacional (2011), a través del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) en su Ley 704/2011 Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, la cual mandata en su artículo 9:

Cada institución universitaria establecerá dentro de su organización un sistema de aseguramiento de la calidad, mediante el cual se gestionarán los procesos encaminados a asegurar la mejora continua de la calidad, su forma de organización y funcionamiento será determinada por la propia institución en el ejercicio de su autonomía (Asamblea Nacional, 2011, p.4).

Además, se deben considerar políticas, reglamentos y normativas respecto a la calidad, que respondan a las exigencias regionales y globales, y que faciliten la aproximación a los fines de acreditación. Es decir, se trata de un impulso a la calidad desde lo institucional y desde el Estado, como un mecanismo para la mejora de la educación, en especial del nivel superior, para alcanzar la pertinencia que debe tener cualquier programa educativo.

Lo anterior cobra fuerza si se toma en cuenta que la Universidad Politécnica de Nicaragua-UPOLI (2017) declara en su visión institucional que “Se ve como una comunidad distinguida por la excelencia académica de sus profesores y estudiantes y la alta eficiencia de sus trabajadores administrativos, y reconocida por su fe cristiana” (p.2), por lo que la adición de la perspectiva de la calidad en los procesos institucionales, no está peleada con la percepción propia de la institución.

Es entonces oportuno examinar los diferentes conceptos de calidad para dimensionar la expresión “calidad total”, que aboga por implementar una eficaz gestión desde la perspectiva sistémica.

## **Gestión de la calidad total educativa desde la perspectiva sistémica**

Referir al concepto de calidad es no acertar una definición precisa y clara, posiblemente por las diferentes posturas y opiniones. Esto se evidencia en las investigaciones de Barrenetxea, M., Olaskoaga, J., Cardona, A., Barandiarán, M y Mijangos, J. (2016), que “demuestran que existen diversas concepciones de calidad”(p.2).

Sucede algo similar en los resultados de la investigación de Mayo, J., Loredó, N., Reyes, S. (2015), en donde se refleja “que la falta de consenso en la definición del término calidad es la principal causa de resultados contradictorios e inconsistentes” (p.1). A partir de ello se puede inferir que, dependiendo de la postura que se tome en torno a la calidad, serán el cómo y el qué de la misma, y el cómo influye en la esfera de la sociedad en que se aplique.

Por otra parte, este texto alude a la definición que presenta Deming (1990-1993), quien reconoce a la calidad como “Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua” (p.17). Esta definición funciona para establecer la posible instauración y fortalecimiento de la cultura de la calidad. Mientras que Juran (1889-1990), ambos autores citados por Portela M, (2016), enuncia que la calidad es “La adecuación para el uso” (p.21). Las anteriores dos definiciones nos permiten establecer dos escalas para la definición de calidad: la primera refiere que es una actividad continua realizada por sujetos con la finalidad de mejorar, a la manera de un proceso indefinido que se puede constituir como una cultura; y la segunda apunta a la posibilidad de aplicar el concepto de calidad a cualquier ámbito, con sus debidas adecuaciones, a fin de que logre la pertinencia necesaria.

Como hace alusión uno de los sujetos entrevistados en esta investigación, “[...]calidad tiene que ser un proceso permanente de mejoramiento en pos de la calidad[...] (R.E,E5,111) para garantizar la calidad a través de una atención continua, organizada y sistemática.

Ideas semejantes se encuentran en los autores Evans y Lindsay (2014), citado por Santamaría, R. (2017), quienes hablan de “la calidad relacionada con la satisfacción del cliente” (p.108), lo cual puede vincularse como el resultado final del proceso de mejora continua en los servicios educativos.

Los aportes de los diversos autores antes presentados muestran la complementariedad que puede existir en el concepto de la calidad; si es asumido como cultura, se facilitaría la resiliencia ante los cambios, además de desarrollo y mejoras en la calidad de lo que se provee (en este caso, educación), y se observaría también en la satisfacción del cliente con respecto a la prestación de los servicios educativos.

Al mismo tiempo, la cultura de calidad contribuiría a fortalecer los componentes académicos (docencia, investigación, extensión y gestión), y a articular los procesos administrativos, buscando consolidar una organización enfocada en los resultados y que responda a la filosofía institucional.

Es posible comprender la calidad más allá de la valoración cuantitativa del estado de algo, y soportarla con las perspectivas sistémicas, con el fin de interpretar de manera específica cómo funciona cada uno de los componentes académicos y administrativos de una institución de educación superior.

Ahora bien, Escobar y Mosquera (2013) plantean que “la evolución del concepto de la calidad ha incorporado nuevos aspectos hasta conformar una aproximación integradora de la gestión” (p.4), lo que facilita su incorporación al estatus o visión de una institución educativa, porque se puede establecer como una filosofía que responda a cómo se realizan las cosas y qué se busca de ellas.

Lo anterior cobra sentido en lo que señala Feigenbaum, A. (1991), citado por Murrieta, Y., Ochoa, E., Carballo, B. (2020), a quien se le atribuye la creación del “concepto de calidad con un enfoque sistémico” (p.118), esto resalta la concepción de la calidad total orientada hacia la integración de los servicios académicos para obtener como resultado la satisfacción de los usuarios.

En otras palabras, no solamente es necesario estudiar la evolución de la calidad sino la calidad total, como afirma López (2005): “ha estado vigente en el mundo y muchos países como Estados Unidos, Inglaterra y España han desarrollado modelos basados en estos conceptos y en la actualidad se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión” (p.3).

### Calidad total

El entendimiento de la calidad total como proceso y su aplicación predominantemente en la industria se da a partir de 1970; esta comprensión se ha dado en dos vertientes: la norteamericana, relacionada con la participación y supervisión de algunos expertos; y la japonesa, que considera que deben participar todos los miembros de la institución que aspira a la calidad (Lozano, 1998).

A lo anterior hay que sumar que la calidad total está vinculada a un buen producto (sea cual fuere), aunque no reside en el producto mismo, sino en los procesos requeridos para que el artículo brindado sea considerado de calidad (López, 2005). Entonces, se puede inferir que hay “buena” calidad en un producto, pero no necesariamente calidad total por parte de quien produce, ya que es posible que exista alguna parte del proceso que deba ser mejorado; y, tal como se ha mencionado, se busca que la calidad se convierta en una cultura, es decir, en algo continuo.

Se considera que para que la calidad total funcione dentro de una institución de educación superior se necesita la integración de todos los niveles, las unidades académicas y el compromiso de los miembros de la universidad, mediante actividades y estrategias diseñadas de manera sistémica. Esta visión, por tanto, es afín a la perspectiva japonesa de constitución y aplicación de la calidad total.

En este sentido, López (2005) define la calidad total como “estilo de gestión para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos” (p.10). Con respecto al punto anterior, la investigación conceptualiza la calidad total en el ámbito educativo en dos direcciones: la búsqueda de la prestación de servicios académico-administrativos con excelencia; y la satisfacción de los usuarios, estudiantes y graduados.

La finalidad de la calidad total es la creación de una cultura que, si bien impulsa a la institución a brindar el mejor producto posible, también la insta a fomentar una serie de valores que trasciendan al producto mismo y sirvan para mejorar la sociedad. Al final de cuentas, sin importar el ámbito, los sujetos son los principales involucrados (Barrera, 1994).

### Teoría de sistemas

Bertalanffy , L. (1998), argumenta que en la teoría general de sistemas (TGS), es necesario estudiar no solo las partes y procesos aislados, sino resolver los problemas para la interacción dinámica de las partes y demostrar que existen modelos, principios y leyes.” (p.31-33)

Por tanto, la teoría general de sistemas ayuda a tener una visión integrada, de totalidad e interdependencia para la creación de nuevos modelos, ya que la concepción del individuo como un todo puede aislar sus componentes. Significa entonces que las acciones y estrategias se integran para alcanzar una meta, facilitando las formas de trabajo interdisciplinario y transdisciplinario, necesarias en los programas de posgrados de la actualidad para que puedan tener pertinencia en su contexto.

También, brinda la posibilidad de gestionar la calidad de una institución como un subsistema del contexto, con visión integradora, donde cada parte de los programas de posgrados está interrelacionada.

La TGS ofrece las bases teóricas para comprender la nueva concepción de gestión de la calidad, que es aplicable en los programas de posgrados y servirá para explicar la integración, totalidad e interdependencia de los componentes y elementos que adoptan al implementar sus actividades y estrategias en la organización.

En definitiva, el enfoque sistémico ha aportado una perspectiva gracias a la cual la gestión se considera la unidad de propósito. Este supuesto parte de la necesidad de tener un norte común, una finalidad clara y conocida para que el talento humano académico y administrativo de la institución se integre a los procesos de cambio.

También el enfoque de sistemas es fundamental para entender cómo se conceptualiza y mide la calidad, y cómo se da seguimiento a la mejora continua de los servicios educativos para lograr la satisfacción de los estudiantes y graduados. Por ende, se observa de manera más precisa cómo funciona la totalidad y cada una de las partes de un sistema, y los efectos que produce en los programas de posgrado en el corto, mediano y largo plazos.

Ahora que se reflexionó sobre las concepciones de calidad, calidad total y enfoque sistémico, es inevitable interpretar la conceptualización de la gestión de la calidad total desde la perspectiva sistémica, dado que la calidad no puede seguir siendo asumida a nivel individual, sino de forma integral, como un proceso resultante de las acciones de los sujetos.

La década de 1980 marca el comienzo de la era de la gestión de la calidad como disciplina, convirtiéndose en uno de los pilares indiscutibles de la gestión empresarial, y promoviendo con ella el concepto de excelencia, tal como lo explican los autores. (Ruiz, A., Ayala, J., Alomoto, N., Acero, J.(2015;p.320)

La gestión de la calidad ha ganado relevancia en las instituciones al involucrar cada vez con mayor fuerza a los sujetos que hacen posible brindar el mejor producto; en el caso de las universidades se trata de los docentes, los administrativos y los estudiantes. Por ello, en las instituciones de educación superior se relaciona a la gestión de la calidad total con:

- Un proceso de calidad en la gestión eficiente
- La integración de los subsistemas académico y administrativo para lograr la mejora continua
- Un modelo caracterizado por la integración, totalidad e interdependencia
- Los resultados de las instituciones educativas

Asimismo, la gestión se concibe como un compromiso; la institución busca la calidad a partir de los requerimientos del usuario, y la gestión total de la misma supone que todos los empleados académicos y administrativos, usuarios y proveedores se involucren en los procesos.

Respecto a lo anterior, los autores Camisón, C., Cruz, Sonia., González, T. (2006) plantean “dos dimensiones en la gestión de la calidad total: es tanto una estrategia como un proceso” (p.50). Esto significa que el concepto de calidad en la gestión educativa debe comenzar su aplicación en los procesos, porque no se puede ofrecer calidad si no existe una gestión eficiente para el cumplimiento de las metas y objetivos académicos y administrativos.

En la misma línea, la UPOLI (2019) define a la gestión de la calidad como un “conjunto de acciones que lleva a cabo la Universidad para asegurar la calidad de los procesos académicos” (p.6). Ahora bien, desde la perspectiva integral, la gestión de la calidad comprende el componente académico (docencia, investigación y extensión) y el administrativo, articulados para garantizar la calidad con miras a la excelencia. En el ámbito universitario se han identificado en este concepto dos categorías: los servicios educativos y el aseguramiento de la calidad.

En el mismo sentido, Morantes y Acuña (2013) señalan que “la gestión de calidad está orientada fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad del servicio educativo”(p.12).

Finalmente, la gestión de la calidad total es una serie de procesos sistémicos que permiten a cualquier institución educativa planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo para garantizar el fortalecimiento de la cultura de la calidad total y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

También hay que recordar que la gestión de la calidad total en la educación dependerá estrechamente de cómo esté establecido el entramado institucional, ya que de ello se desprenden sus procesos y la efectividad final.

## **Diseño metodológico**

La investigación se adscribe al paradigma cualitativo, y se guía con los métodos de la fenomenología y la hermenéutica, que dan valor a los datos proporcionados por los sujetos en estudio a través de los relatos de sus vivencias; a partir de ello se construye el concepto de gestión de la calidad total, tomando en cuenta el conocimiento y la experiencia de las autoridades de la institución.

El uso del método fenomenológico-hermenéutico responde a la intención de entender cómo los sujetos que forman parte de la estructura organizacional de la institución y son tomadores de decisiones dentro de las mismas, comprenden, dimensionan y valoran el concepto de calidad total y su aplicación, y si su visión coincide con la postura que se ha planteado en la investigación.

Durante el trabajo investigativo se mantuvieron los criterios de rigor en la metodología cualitativa, como la credibilidad (validez interna), porque los informantes clave del estudio tienen conocimientos y experiencia en el tema abordado. Además, los investigadores regresan a los informantes para revisar la interpretación de la entrevista y su transferibilidad o aplicabilidad (validez externa); es ahí donde el estudio se puede extender a otros contextos universitarios o programas de posgrado.

La técnica de investigación empleada para la recolección de la información fue la entrevista en profundidad, con el objetivo de examinar la conceptualización de gestión y calidad desde las autoridades superiores. (Anexo 1)

## **Resultados**

La calidad es un tema abordado por diferentes autores, que ha experimentado una evolución constante y ha sido acotado por el marco jurídico de la Ley 704 a nivel nacional; la calidad en el contexto de la educación superior constituye una preocupación para el fortalecimiento de la cultura de calidad.

Respecto a los sujetos en estudio, el perfil de los entrevistados requiere experiencia en la gestión y vinculación con los procesos académicos y administrativos de la universidad, y 40 años como máximo y 18 como mínimo de ejercicio profesional y docente.

En cuanto a los criterios de inclusión, los sujetos son miembros del Consejo Institucional de Posgrado, funcionarios con cargos de rectores, Vicerrector de Gestión y Desarrollo, decanos y Directora de Registro de la UPOLI.

Por lo que se refiere al concepto de calidad, los entrevistados afirman que es “[...] como el arte de hacer las cosas bien y las que reciben esas cosas bien se sienten satisfechos” (G.L,E2.111). Asimismo, la relacionan con la gestión y con “un proceso permanente de mejoramiento” [...] (Z.L,E1.111), es decir, la principal noción de la calidad de los entrevistados refiere a cómo la perciben los estudiantes, cómo se les brindó un servicio, en este caso una variedad de programas educativos. Pero

se puede detectar una limitante de la concepción de calidad al considerarla una valoración y no el camino para cumplir un objetivo.

De igual modo, los entrevistados vinculan la calidad con la docencia “[...] al tipo de programa, a la pertinencia del programa, calidad docente, el apoyo para el aprendizaje (libros, publicación de manuales, inclusión de estudiantes a actividades extracurriculares) [...]” (C.O,E4,89). Es decir, la calidad del posgrado implica que toda acción debe ser evaluada con algún tipo de estándar; actualmente, en el nivel de educación superior existe una variedad de índices, evaluaciones, acreditaciones y membresías, ya sea por institución o programa educativo de distintos niveles (regional, nacional, internacional), que se vinculan con la percepción de calidad de algún programa.

Se puede inferir que la calidad tradicional está orientada a corregir la calidad después de cometer los errores, pero la calidad total se centra en la prevención de las fallas, hacerlas cosas bien desde la primera vez, y trabajar en sistema.

Habría que decir también que el reflejo de la calidad total se manifiesta en cómo cada uno de los académicos y administrativos asume las tareas en tiempo y forma para responder a la visión y misión institucionales. Es decir, que la calidad total dependerá de cómo la institución establece una serie de vínculos y dinámicas con los sujetos que la integran para generar la calidad total, y que por lo general se corresponde con la existencia de una estructura material (infraestructura, equipo, materiales, etc.) e institucional (organigrama, reglamentos, etc.), que facilite su desarrollo.

Otro punto a tomar en consideración es que la gestión de la calidad y la calidad total se fundamentan en la teoría de sistemas de Bertalanffy (1976) como un “conjunto de elementos que interactúan entre ellos” (p.5). En el plano gnoseológico, Bertalanffy (1987), citado por Pérez y Razz, (2009) consideraba que “los sistemas no son objetos de percepción u observación directa, son construcciones conceptuales” (p.11).

En lo que corresponde al concepto de gestión de la calidad, los entrevistados lo entienden “[...]como un proceso articulado que nos lleva a la calidad, a fin de lograr los objetivos y la misión de la institución para la mejora continua y obtener

como resultado la satisfacción de los usuarios”[...] (Z.L, E.1,109). Por tanto, la gestión de la calidad se convierte, sin dudas, en un proceso que favorece la mejora continua de la institución.

En síntesis, se asume que la gestión de la calidad es una serie de procesos sistémicos que le permiten a cualquier institución educativa planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo, con el propósito de garantizar el fortalecimiento de la cultura de calidad total y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

## **Conclusiones**

Se han expuesto diversas concepciones de la calidad; y en particular, de la gestión de la calidad total en la educación, evidenciando su relación con tres premisas esenciales: satisfacción del usuario, servicios de calidad y organización educativa.

Las perspectivas sistémicas se caracterizan por la totalidad, integralidad e interdependencia, por lo que la gestión de la calidad total desde la perspectiva sistémica significa la interacción de los procesos y las actividades de los componentes académicos y administrativos de los programas de posgrado de la UPOLI.

Actualmente, la institución carece de la articulación de dichos componentes con las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación, extensión y gestión) para dar respuestas a las nuevas exigencias del posgrado.

## **Referencias bibliográficas**

Asamblea Nacional (2011). *Ley 704/2011 Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación*. Managua: CNEA.

Barrenetxea, M., Olaskoaga, j., Cardona, A., Barandiarán, M y Mijangos, J.

- (2016). Conceptualización de la calidad en la Educación Superior: Una década de aportaciones. *Saber Es*, 8(1). Disponible en: <https://doi.org/10.35305/s.v8i1.136> (p.2)
- Barrera, I. (1994). Implementación de un modelo de calidad total. Tesis de maestría. San Nicolás de los Garza: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Bertalanffy, L. (1989). Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones; Editorial, fondo de cultura económica México; Nueva York, séptima edición.
- Camisón, C., Cruz, Sonia., González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. (p.50). Editorial, Pearson Prentice, Hall, Educación. S.A. Madrid (España).
- Escobar, M. y Mosquera, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 207-216. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797010>
- López, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>
- Lozano, L. (1998). ¿Qué es la calidad total? *Revista Médica Herediana*, 9(1), 28-34. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tlng=es)
- Mayo, J., Loredó, N., Reyes, S. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición.(p.1). *Retos de la Dirección*, 9(2), 49-67. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552015000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200004&lng=es&tlng=es)
- Morantes, A. y Acuña, G.(2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona próxima Barranquilla*, 18, 72-79. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-94442013000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-94442013000100007)

Pérez, J. y Razz, R. (2009). La teoría general de los sistemas y su aplicación en el estudio de la seguridad agroalimentaria. (p.11). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XV(3), pp. 486-498. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28014489010>

Portela, M. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM*. Tesis doctoral. España: Universidad de Alicante. (p.17-21)

Ruiz, A., Ayala, J., Alomoto, N., Acero., J. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, vol. 31, núm. 136, julio-septiembre, 2015. (p.320). Universidad ICESI Cali, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21241145009>

Murrieta, Y., Ochoa, E., Carballo, B. (2020) Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. Contexto *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 8(12), (p.118). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551865938006>

Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinante del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(19), (p.108). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215055006008>

Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI, 2019). *Glosario académico actualizado*. Managua: UPOLI.

Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI, 2017). Proyecto Modelo Educativo y Académico (p.2), Rectoría.

## ANEXO 1

### Guión de la entrevista en profundidad

#### Introducción

Inicio de la entrevista que consiste en la presentación del entrevistador y entrevistado. Explicación del objetivo de la entrevista, solicitud del consentimiento de permiso para grabar, toma de fotos y aceptación del participante en el estudio.

### **Objetivo**

Interpretar la conceptualización de gestión y calidad existente en la actualidad en la UPOLI.

### **Desarrollo**

Consiste en la realización de las preguntas por parte del entrevistador y respuesta del entrevistado.

### **Guía de temas**

- Me habla de su formación académica y experiencia en gestión.
- Conceptualice calidad.
- Defina gestión de la calidad.
- Valoración de la calidad en los programas de posgrados.
- Criterios de apertura de los programas de posgrados.
- La planificación de los programas de posgrados en funcionamiento, se establecieron en trabajo conjunto entre lo académico, lo administrativo y lo financiero.

### **Conclusión**

Consiste en el cierre de la entrevista, a través de otros comentarios, sugerencias, pregunta u observaciones sobre el tema por parte del participante. Al final el entrevistador agradece el tiempo y aportes del entrevistado.