

# Universidad Católica Redemptoris Mater



## *Fortalecimiento de la Cultura de la Calidad en la UNICA: Análisis Interno de los Factores que Inciden en la Cultura de Calidad*

Gestión de la Calidad

### **AUTOR(ES)**

Flores Hernández, Mirtha Guadalupe  
Ingeniera, Asesora de Planificación y Calidad.

### **ASESOR**

MSc. Isaías Hernández  
Experto en Acreditación Institucional

**Managua, Nicaragua**

**2021**

## **Resumen**

La presente investigación se llevó a cabo en la UNICA con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la cultura de calidad en la institución y proponer acciones para su fortalecimiento. La gestión de calidad en las organizaciones, especialmente en el ámbito educativo, es esencial para asegurar la satisfacción de las expectativas y necesidades de los estudiantes y la comunidad académica.

El estudio concluyó que es fundamental para la UNICA implementar acciones estratégicas que fortalezcan la cultura de calidad, involucrando a toda la comunidad universitaria en un compromiso compartido con la excelencia y la mejora continua. Las recomendaciones incluyen mejorar la comunicación interna y reforzar la capacitación en gestión de calidad. De esta manera, la UNICA podrá consolidar su posición como líder en calidad educativa en Nicaragua.

## **Palabras Claves**

Cultura de calidad, Gestión de calidad, Cultura organizacional, Planificación institucional, Evaluación institucional, Satisfacción laboral, Capacitación continua

## **Abstract**

This research was carried out at UNICA with the objective of diagnosing the current state of the quality culture in the institution and proposing actions for its strengthening. Quality management in organizations, especially in the educational field, is essential to ensure the satisfaction of the expectations and needs of students and the academic community.

The study concluded that it is essential for UNICA to implement strategic actions that strengthen the culture of quality, involving the entire university community in a shared commitment to excellence and continuous improvement. Recommendations include improving internal communication and reinforcing training in quality management. In this way, UNICA will be able to consolidate its position as a leader in educational quality in Nicaragua.

## **Keywords**

Quality culture, Quality management, Organizational culture, Organizational planning, Organizational assessment, Job satisfaction, Continuous training

## Índice de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
Antecedentes y Contexto del Problema.....	8
Objetivos.....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos.....	11
Pregunta de Investigación .....	11
Justificación .....	12
Limitaciones.....	14
Hipótesis .....	15
Variables .....	16
Contexto de la Investigación .....	18
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>20</b>
Estado del Arte .....	20
Teorías y Conceptos.....	25
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>28</b>
Tipo de Investigación.....	28
Población y Muestra.....	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	30
Confiabilidad y Validez de los Instrumentos .....	30
Procedimientos para el Procesamiento y Análisis de Datos .....	31
<b>Resultados y Discusión .....</b>	<b>33</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>63</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>68</b>
Anexo1. Instrumento de Recolección de Datos. Elaborado con SurveyMonkey.....	68

Anexo 2. Esquema para comprender qué es la calidad de la educación .....	76
--	----

### **Índice de Tablas**

Tabla 1 Alfa de Cronbach.....	31
Tabla 2 Porcentaje por nivel de satisfacción .....	55
Tabla 3 Porcentaje por nivel de satisfacción Facultades.....	57
Tabla 4 Porcentaje de nivel de acuerdo Satisfacción Laboral .....	57
Tabla 5 Valoración sobre Infraestructura y Recursos .....	58

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 Puestos de trabajo en el que se desempeña el colaborador .....	33
Gráfico 2 Años de laborar en la institución .....	34
Gráfico 3 Misión Institucional.....	35
Gráfico 4 Motivo por la que NO conoce Misión.....	36
Gráfico 5 Selección de la misión de la UNICA.....	37
Gráfico 6 Identidad Institucional (Misión).....	38
Gráfico 7 Visión Institucional.....	39
Gráfico 8 Motivos por las que NO conoce la Visión Institucional .....	40
Gráfico 9 Selección de la Visión de la UNICA.....	41
Gráfico 10 Identidad Institucional (Visión).....	42
Gráfico 11 Conocimiento de los Valores Institucionales.....	43
Gráfico 12 Identificación de los Valores Institucionales .....	44
Gráfico 13 Identificación con la Filosofía Institucional.....	45
Gráfico 14 Existencia de una oficina de Calidad.....	47

Gráfico 15 Conocimiento de la Política y Objetivos de Calida .....	48
Gráfico 16 Capacitaciones del SGC.....	49
Gráfico 17 Tendencia a la Mejora .....	50
Gráfico 18 Importancia del Plan Estratégico Institucional .....	51
Gráfico 19 Importancia de la Planificación.....	52
Gráfico 20 La evaluación institucional.....	53
Gráfico 21 Involucramiento en la Planificación Operativa.....	54
Gráfico 22 Nivel de satisfacción del cliente interno.....	55
Gráfico 23 Nivel de satisfacción Facultades Académicas .....	56
Gráfico 24 Formación Profesional .....	59
Gráfico 25 Condiciones laborales actuales.....	60
Gráfico 26 Amor a la institución .....	61
Gráfico 27 Recomendaciones para implementar acciones de mejora .....	62

## Introducción

Identificar si en una institución se ha desarrollado una cultura de calidad es una tarea compleja y continua, pero no imposible. El concepto de calidad ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Inicialmente, se asoció con la definición de conformidad con las especificaciones, una visión limitada que se centraba principalmente en la producción y el cumplimiento de estándares establecidos. Sin embargo, a medida que las organizaciones comenzaron a reconocer la importancia de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, el concepto de calidad se amplió para incluir la satisfacción del cliente. Actualmente, las organizaciones han adoptado una perspectiva aún más integral conocida como gestión por la calidad.

La gestión de la calidad implica crear intencionalmente una cultura organizacional donde todos los procesos están completamente comprendidos y realizados correctamente. Esto significa que no solo se deben cumplir las especificaciones técnicas, sino que también se deben gestionar eficazmente las relaciones entre empleados, proveedores y clientes para garantizar el éxito a largo plazo de la organización. La cultura de calidad es, por lo tanto, un enfoque integral para mejorar la eficiencia y la flexibilidad de una organización a través de la planificación, organización y comprensión de cada actividad, con la participación activa de todos los individuos en cada nivel jerárquico.

Desarrollar y difundir una cultura de calidad implica ganarse la confianza de las personas y hacer que se sientan parte integral del sistema. Es fundamental que los empleados se vean como elementos clave en la toma de decisiones y que estén orgullosos de trabajar en la universidad. Este sentido de pertenencia y compromiso con la misión y visión de la institución fomenta un verdadero involucramiento en los diferentes procesos según el puesto del colaborador. Cuando los empleados se identifican con los valores y objetivos institucionales, están más motivados para contribuir a la mejora continua y a la excelencia organizacional.

En el contexto de la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA), el compromiso con la mejora de la calidad institucional ha sido evidente a través de la creación de la oficina de Gestión de la Calidad. Sin embargo, desde 2018 hasta la fecha de esta investigación, se ha observado un estancamiento en la implementación de acciones de mejora, lo cual ha afectado negativamente la cultura organizacional. Este estancamiento se ha visto exacerbado por el contexto pandémico y la crisis nacional, que han obligado a priorizar actividades administrativas y académicas esenciales para garantizar la continuidad de los programas educativos, dejando de lado áreas críticas como la gestión de la calidad.

En enero de 2021, la oficina de Gestión de la Calidad se fusionó con la Dirección de Planificación, creando la Dirección de Planificación y Calidad. Esta nueva dirección ha revelado que las políticas y objetivos de calidad no están alineados con la misión y visión recientemente redefinidas. Además, no se han realizado auditorías de procesos ni se han continuado los programas de capacitación en gestión de calidad. Esta falta de seguimiento y alineación ha creado una brecha en la percepción y práctica de la cultura de calidad dentro de la institución.

La implementación del nuevo Plan Estratégico Institucional 2021-2024 incluye, entre sus lineamientos, la necesidad de un seguimiento continuo al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para detectar y abordar de manera preventiva las oportunidades de mejora. Además, en 2021, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) oficializó el Modelo de Calidad para la Educación Superior, que servirá como marco de referencia para las instituciones de educación superior en Nicaragua.

En este contexto, se ha identificado la necesidad urgente de diagnosticar el estado actual de la cultura de calidad en la UNICA. Este diagnóstico se enfocará en los colaboradores académicos y administrativos activos en septiembre de 2021, con el objetivo de diseñar e implementar acciones que fortalezcan la cultura de calidad en la institución y aseguren un ambiente laboral comprometido con los valores institucionales. El presente informe muestra los resultados obtenidos al realizar este diagnóstico, evaluando el estado actual de la cultura

organizacional y el nivel de importancia de los procesos de planificación desde la perspectiva del colaborador. Asimismo, busca diseñar e implementar acciones para solucionar las oportunidades de mejora encontradas y fortalecer la cultura institucional a lo largo del tiempo.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para transformar la gestión de calidad en la UNICA, promoviendo una cultura organizacional que no solo cumpla con los estándares establecidos, sino que también aspire a la excelencia y a la satisfacción de todas las partes interesadas. A través de este estudio, se espera contribuir al desarrollo sostenible de la universidad y al bienestar de su comunidad académica y administrativa, consolidando a la UNICA como una institución líder en calidad educativa en Nicaragua.

### **Antecedentes y Contexto del Problema**

La calidad es tan subjetiva que primeramente debemos entender su significado. La Real Academia de la Lengua Española define calidad como la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Kaoru Ishikawa (1988) supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.

E.W. Deming (1988) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”. Harrington (1990) definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.

En la norma ISO 9001:2015, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El concepto de calidad es relativo, pero algo tienen en común todas estas definiciones y es que sin importar en que rubro se aplique, conlleva un proceso de valoración o evaluación.



Pero entonces, ¿Qué es la calidad para el sector de la Educación? En el documento de Política para el Cambio y el desarrollo de la Educación Superior de la UNESCO (Paris, 1995), plantea que es un “concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada”.

La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de enseñanza, de formación e investigación, lo que se traduce a calidad de su planta de profesores y de los programas académicos, la calidad del aprendizaje y los resultados de la investigación. Sin embargo, es aquí donde encontramos que la calidad tiene muchas facetas, por lo que también implica tomar en cuenta aspectos relacionados a la función Gestión, en la cual se centra este estudio. Todos estos factores impactan en la imagen institucional y la forma en que se proyecta la universidad en la comunidad educativa y la sociedad en general.

El principal objetivo de la evaluación de la calidad es la mejora institucional. Es una tarea colectiva que debe asumirse por todos los miembros de la misma, porque en dependencia de lo que se evalúa, todos en algún momento somos actores claves e incidimos en la calidad institucional.

Ahora bien, ¿Qué se entiende por cultura de calidad? En la actualidad, la filosofía TQM (Total Quality Management) o Gestión de la Calidad Total hace referencia a un sistema de gestión que, más allá de la calidad de los productos y de los servicios, abarca a la gestión de toda la organización. Dentro de esta filosofía, la calidad se ha convertido en una variable estratégica de control muy importante.

Su significado ha evolucionado desde una concepción orientada al producto hacia un enfoque más preventivo y estratégico, donde aspectos tales como la satisfacción de los clientes, de los empleados y de la sociedad en general, se han convertido en un especial foco de atención.

La cultura de la calidad es parte de la cultura organizacional, esta cultura además incluye los procesos de planificación y evaluación.

La cultura organizacional, afecta a casi todos los aspectos de la misma, sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, sus procesos; pues si la organización tiene una historia compartida, esas presunciones habrán generado un esquema estructurado en el cual se reflejan sus valores y presunciones básicas (Bauzá, 2006, p. 49). La cultura de la calidad, al igual que la calidad misma, es un término que necesita ser precisado.

Es conveniente citar a Cantú (2001) con la conceptualización de que: (...) es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización (p. 123).

La Universidad Católica Redemptoris Mater no ha realizado investigaciones pasadas donde se evalúe la cultura de calidad a nivel organizacional. Los estudios realizados han sido enfocados a los estudiantes y a los profesores, identificando su nivel de satisfacción en el proceso de educativo. La implementación de un nuevo plan estratégico, orienta la medición de la cultura de calidad en la institución a nivel organizacional, de manera que se puedan generar acciones para el fortalecimiento de la misma.

Al no tener definido qué factores inciden en el desarrollo de la cultura de calidad, se presenta la siguiente problemática:

¿Qué factores inciden en el desarrollo de una cultura de calidad en la UNICA? Si se definen los factores que afectan la cultura de calidad, se podrán diseñar estrategias o acciones que abonen al desarrollo o bien el fortalecimiento de la misma. Los colaboradores de la UNICA, que atienden cada uno de los procesos claves y de apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad, son

actores claves para su correcto funcionamiento y para el desarrollo de procesos de mejora continua, por lo tanto, en ellos se centra esta primera etapa de la investigación.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Identificar los factores que afectan la cultura de calidad en la gestión de la UNICA de manera que permita crear planes de acción que la fortalezcan.

### ***Objetivos Específicos***

- Definir los fundamentos teóricos que inciden el desarrollo de una cultura de calidad
- Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional y su incidencia en la cultura de calidad.
- Diseñar acciones institucionales que aporten al fortalecimiento de la cultura de calidad.

## **Pregunta de Investigación**

Al no tener claro cómo se iba a evaluar la cultura de calidad en la institución, en el proceso de la investigación surgieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasa si el colaborador desconoce la misión, visión y valores institucionales?
- ¿Qué pasa si ese colaborador no participa en los procesos de planificación estratégica u operativa?
- ¿Qué puede provocar la insatisfacción laboral en un trabajador?
- ¿Realmente la institución aporta todas las condiciones que se requieren para la adecuada función de sus labores?
- ¿Realmente se vive el lema “Amamos lo que hacemos”?

Todas estas preguntas fueron resueltas con el instrumento aplicado.

## Justificación

El aseguramiento de la calidad implica, según Fraser (1992) en Cazalis 1999, algunos de los siguientes comportamientos, tanto a nivel de los individuos, como de los colectivos:

- Cada uno de los miembros de la institución es responsable de mantener la calidad del producto o servicio que se ofrece;
- Todos los miembros de una institución tienen la responsabilidad de lograr la calidad del producto o servicio que se ofrece;
- Cada miembro de una institución comprende, usa y siente como propia la pertinencia de los sistemas existentes para la mantención de y realce de la calidad;
- La administración de las instituciones y los clientes verifican regularmente la validez y viabilidad de los sistemas para evaluar la calidad.

Lo señalado anteriormente deja ver la importancia del concepto de responsabilidad por los comportamientos de los individuos y del conjunto, en el cumplimiento del servicio que se ofrece, lo que estaría indicando, a su vez, la presencia de propósitos y criterios que lo ordenan y en consecuencia de un alineamiento de la institución. Por lo tanto, al abordar el tema de cultura de calidad, se debe también hablar de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente. Por ende, medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene en la gestión de la calidad. Además, permite identificar la apropiación de la filosofía institucional, el involucramiento en el desarrollo institucional, la satisfacción laboral, la integración y comunicación entre áreas.

En nuestro país se han realizado esfuerzos con el fin de implantar una cultura de calidad en la educación. La entrada en vigencia de la Ley General de Educación (Ley 582) en la que se crea el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, así como 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 (2011), han generado procesos de autoevaluación institucional con fines de mejora, pero sobre todo ha motivado a las IES a velar por el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad de la educación( Art. 4, p.4), a nivel de país se vuelve el marco de referencia como agencia evaluadora.

La UNICA en el año 2014 crea la oficina de Dirección de Gestión de la Calidad, en la cual se define: el macroproceso de calidad, políticas y objetivos de calidad. Además, toma como referencia las normas ISO 9001:2015, la cual promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad. Esto significa, que el macroproceso contiene los procesos estratégicos y de apoyo para cumplir con el propósito de la universidad.

A partir del año 2018, en la UNICA se realiza una reorganización de personal y la oficina de Gestión de la Calidad, aunque estaba a cargo de una persona, no estaba dedicando el tiempo y las acciones que ameritan. Sumándose, que en el año 2018 termina el periodo de vigencia del Plan Estratégico Institucional 2014-2018 y se evalúa también el cumplimiento de la misión y la visión, dando como resultado que a partir del año 2019 se redefiniera la misión y visión institucional.

Los constantes y abruptos cambios que hemos vivido, así como la crisis del país y la pandemia, ha provocado que se diera prioridad desde el año 2018 a la fecha, a la continuación de las actividades académicas, por lo que se ha descuidado el seguimiento del SGC de la institución.

En enero del 2021, esta oficina pasa a ser parte de la Vicerrectoría de Planificación Institucional, y se fusiona a la Dirección de Planificación, quedando ahora como Dirección de Planificación y Calidad, a cargo de la Ing. Mirtha Florez, quien ejecuta esta investigación. El diagnóstico realizado al recibir este cargo, da como resultado que tanto la política y objetivos de

calidad no corresponden con la nueva misión y visión, no se han realizado auditorías a los procesos y se descontinuaron los procesos de capacitación del SGC.

La implementación de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2021-2024 establece dentro del lineamiento estratégico de Gestión, que el SGC debe dar continuo seguimiento a la cultura de calidad institucional, de manera que se detecte y generen acciones preventivas ante oportunidades de mejora que se generen en el tiempo.

Este mismo año, el CNEA oficializa el Modelo de Calidad para la Educación Superior (2021) que servirá de marco de referencia para las IES en la definición de sus propios modelos de calidad institucionales. Todos estos cambios, sucesos y nuevas disposiciones tanto institucionales como de país, motiva a diagnosticar el estado actual de la cultura de calidad en la UNICA, siendo la población de estudio los colaboradores académicos y administrativos en septiembre del año 2021.

### **Limitaciones**

Para implementar un cambio duradero en la cultura de una organización se requiere conocer y analizar a fondo la situación por la que esta atraviesa. Para ello, es necesario medir aspectos esenciales que forman parte de esta cultura organizacional. El enfoque de investigación escogido es el cuantitativo y se aplicará una encuesta para recolectar información precisa para identificar los posibles problemas que aquejan a la universidad o la tendencia ante algunos componentes de la cultura organizacional.

Una de las limitaciones de este tipo de estudios es la objetividad y la subjetividad. Se dice que la información objetiva está basada en la ausencia de prejuicios e intereses personales. En ella, los hechos y los conceptos son tratados como objetos. Se dice que la información subjetiva contiene el punto de vista de la persona que la expone y está influida por sus intereses y deseos.

La población de estudio seleccionada son los colaboradores de la UNICA y es posible que sus respuestas, estén condicionadas por temor a repercusiones futuras. Sin embargo, se ha informado que la encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de las respuestas brindadas.

Otra limitación ya definida, es que, para medir la cultura de calidad institucional, el estudio debería abarcar a los estudiantes y profesores de grado y posgrado, evaluación del currículo, de la investigación y de la extensión social, sin embargo, en esta primera etapa, solamente se diagnosticará al personal interno, de forma que se puedan implementar acciones de mejora casi de forma inmediata.

### **Hipótesis**

Se considera como hipótesis, que la cultura organizacional en la que se evalúa el nivel de pertenencia con la universidad, el conocimiento de la política de calidad, la satisfacción laboral, el nivel de satisfacción como cliente interno (colaboradores) en cuanto a los servicios, a la infraestructura y condiciones físicas y otros elementos que permitan determinar la tendencia de los trabajadores incide en la calidad. Además, que la cultura de planificación y evaluación implantada en la universidad, también afecta la cultura de calidad pues determina el nivel de involucramiento de los colaboradores en la consecución de metas y actividades tanto estratégicas como operativas, las cuales también aportan al crecimiento y a la mejora institucional.

De esta forma “La cultura organizacional y la cultura de planificación y evaluación inciden en la cultura de calidad institucional”.

## **Variables**

Estudios anteriores han demostrado, que para la consolidación de una cultura de calidad es necesario analizar el estado de la cultura organizacional, la cultura de planificación y la de evaluación. La cultura organizacional implica el análisis de diversos elementos, por lo tanto, es necesario identificar la percepción y tendencia de los colaboradores en cuanto a:

### *Pertenencia e Identidad Institucional*

Esta variable se refiere al grado en que los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y personal administrativo) se identifican con la misión, visión y valores de la UNICA. Esta variable es crucial porque el sentido de pertenencia fortalece la lealtad y el compromiso con la institución, facilitando la cohesión y unidad entre los miembros de la comunidad universitaria, lo que a su vez mejora la motivación y el desempeño

### *Conocimiento del Área*

Esta variable evalúa el nivel de conocimiento que los miembros de la comunidad universitaria tienen sobre las políticas y objetivos de calidad establecidos por la UNICA. Un buen conocimiento de estas políticas es esencial para la implementación efectiva de prácticas de calidad, asegurando que las actividades individuales estén alineadas con los objetivos institucionales y facilitando la mejora continua mediante un entendimiento común de los estándares y metas de calidad. .

### *Satisfacción del Cliente Interno*

Se refiere al nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria con respecto a los servicios y apoyo que reciben dentro de la institución. Esto incluye aspectos como la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos, la atención recibida y los recursos disponibles para cumplir con sus responsabilidades académicas y laborales. Este aspecto es fundamental ya que la satisfacción del cliente interno es un indicador de la eficiencia operativa de los servicios administrativos y académicos, contribuyendo a la retención y lealtad de



estudiantes y empleados y permitiendo identificar áreas de mejora en los servicios proporcionados.

### *Satisfacción Laboral*

Esta variable mide el nivel de satisfacción de los empleados con su ambiente de trabajo, sus roles y responsabilidades, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y otros factores que influyen en su bienestar y motivación laboral. La satisfacción laboral es un indicador importante de la moral y el desempeño de los empleados. Es un aspecto clave porque los empleados satisfechos tienden a ser más productivos y eficientes, lo cual contribuye al bienestar emocional y mental de los empleados y mejora la retención de personal, reduciendo la rotación de personal.

### *Infraestructura y Recursos*

Evalúa la adecuación y calidad de las instalaciones físicas y los recursos disponibles en la UNICA, como aulas, laboratorios, bibliotecas, tecnología y otros materiales necesarios para apoyar las actividades académicas y administrativas. Una buena infraestructura y recursos adecuados son fundamentales para una gestión de calidad. Facilita el aprendizaje y la enseñanza efectiva, mejorar la experiencia general de los estudiantes y aumentar la capacidad operativa y eficiencia de la institución.

### *Promoción y Motivación*

Esta variable se centra en las estrategias y programas implementados por la UNICA para promover y motivar a sus estudiantes y empleados. Incluye aspectos como el reconocimiento de logros, programas de incentivos, oportunidades de desarrollo profesional y otras iniciativas diseñadas para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. La implementación de programas de reconocimiento y recompensas, junto con las oportunidades de desarrollo profesional, fomentan la motivación y el compromiso, contribuyendo a un clima organizacional positivo y colaborativo.

### *Cultura de Planificación y Evaluación Institucional*

Se refiere a la importancia y efectividad de los procesos de planificación y evaluación dentro de la UNICA. Esto incluye cómo se desarrollan, implementan y revisan los planes estratégicos y operativos, así como los mecanismos de evaluación para asegurar que se alcancen los objetivos institucionales y se promueva una mejora continua. Este aspecto asegura que la institución tenga una dirección estratégica clara y bien definida, facilita la mejora continua a través de la evaluación regular y la retroalimentación, y promueve la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión institucional.

Estos factores fueron evaluados en la encuesta aplicada a la muestra de estudio, de forma que se pudo comprobar que estos afectan de manera positiva o negativa la cultura de calidad institucional.

### **Contexto de la Investigación**

El contexto de esta investigación se sitúa en la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA), una institución que ha mostrado un compromiso con la mejora continua a través de la creación de la oficina de Gestión de la Calidad. No obstante, desde 2018 hasta la fecha de esta investigación, se ha observado un estancamiento en la implementación de estas acciones, impactando negativamente en la cultura organizacional actual. La situación se ha visto exacerbada por el contexto pandémico, los cuales han priorizado las actividades administrativas y académicas necesarias para garantizar la continuidad de los programas educativos, dejando de lado otras áreas críticas como la gestión de la calidad.

En enero de 2021, la oficina de Gestión de la Calidad se fusionó con la Dirección de Planificación, creando la Dirección de Planificación y Calidad. La investigación llevada a cabo por la nueva dirección reveló que las políticas y objetivos de calidad no estaban alineados con la misión y visión recientemente redefinidas, y que no se habían realizado auditorías de procesos ni continuado los programas de capacitación en gestión de calidad. Esta falta de seguimiento y

alineación ha creado una brecha en la percepción y práctica de la cultura de calidad dentro de la institución.

La implementación de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2021-2024 incluye, entre sus lineamientos, la necesidad de un seguimiento continuo al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para detectar y abordar de manera preventiva las oportunidades de mejora. Además, en el mismo año, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) oficializó el Modelo de Calidad para la Educación Superior, que servirá como marco de referencia para las instituciones de educación superior en Nicaragua.

Dada esta situación, se ha identificado la necesidad urgente de diagnosticar el estado actual de la cultura de calidad en la UNICA. Este diagnóstico se enfocará en los colaboradores académicos y administrativos activos en septiembre de 2021, con el objetivo de diseñar e implementar acciones que fortalezcan la cultura de calidad en la institución y aseguren un ambiente laboral comprometido con los valores institucionales.

### **Marco Referencial**

El marco referencial de esta investigación se centra en teorías y evidencias empíricas relacionadas con la cultura de calidad en la gestión universitaria, proporcionando un sustento sólido para la fundamentación del estudio en la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA).

Este apartado revisa la bibliografía más reciente para evidenciar si el problema ya ha sido abordado parcialmente, analizando trabajos previos relevantes, aspectos metodológicos y principales conclusiones sobre el tema. Además, se incluyen definiciones de términos importantes para una mejor comprensión del tema.

### **Estado del Arte**

Este apartado revisa estudios relevantes que analizan cómo la cultura de calidad influye en la eficacia organizacional, la satisfacción del cliente y el compromiso de los empleados, entre otros aspectos. La comprensión de esta incidencia es crucial para la investigación en la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA) sobre la mejora de su gestión a través del fortalecimiento de la cultura de calidad. A continuación, se revisan estudios clave sobre este tema y su relevancia para la investigación en la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA).

La literatura sugiere que una cultura de calidad efectiva se basa en varios pilares teóricos. Según Deming (1986), la mejora continua y la implicación de todos los miembros de la organización son esenciales. Deming introdujo los 14 puntos para la gestión, destacando la necesidad de un compromiso a largo plazo con la calidad y la importancia de liderar con un propósito claro.

Schein (2010) aporta una perspectiva complementaria al considerar la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos aprendidos por un grupo mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos, al ser

válidos, son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a esos problemas.

La evaluación del estado actual de la cultura organizacional es crítica para comprender su influencia en la cultura de calidad. Kotter y Heskett (1992) identificaron que las organizaciones con culturas fuertes y adaptativas tienden a desempeñarse mejor a largo plazo. Esta adaptación incluye la habilidad para fomentar la innovación, la flexibilidad y la capacidad de respuesta, todas ellas componentes vitales de una cultura de calidad.

Además, Cameron y Quinn (2011) desarrollaron el Modelo de Valores Competitivos, que es útil para diagnosticar la cultura organizacional. Este modelo identifica cuatro tipos de culturas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, cada una con diferentes implicaciones para la gestión de calidad.

La literatura enfatiza la importancia de diseñar e implementar acciones específicas que fortalezcan la cultura de calidad. Juran y Gryna (1993) propusieron el "trilogía de la calidad" que se enfoca en la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad como actividades esenciales para lograr una cultura de calidad sostenible.

Por otro lado, Garvin (1988) sugirió que las organizaciones deben crear un entorno donde la calidad sea una prioridad estratégica, promoviendo la capacitación continua, la participación de los empleados y la retroalimentación constante.

La revisión de la literatura destaca varios puntos clave que son directamente aplicables a la investigación en la UNICA. Primero, los fundamentos teóricos proporcionan una base sólida para entender cómo se puede desarrollar una cultura de calidad. Segundo, el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional en la UNICA permitirá identificar áreas específicas que

necesitan mejoras. Finalmente, el diseño de acciones institucionales basadas en modelos probados ayudará a fortalecer la cultura de calidad en la universidad.

La literatura sugiere que una cultura de calidad sólida está directamente relacionada con mejoras significativas en la eficacia organizacional. Zeitz, Johannesson, y Ritchie (1997) encontraron que las organizaciones con una cultura de calidad bien establecida tienden a tener mejores indicadores de desempeño, tales como eficiencia operativa, menores costos y mayor productividad. Esto se debe a que la cultura de calidad promueve prácticas sistemáticas de mejora continua y el uso de datos para la toma de decisiones.

Otra área donde la incidencia de la cultura de calidad es notable es en la satisfacción del cliente. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) desarrollaron el modelo SERVQUAL, que mide la calidad del servicio a través de cinco dimensiones: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estudios han demostrado que una cultura organizacional que valora la calidad tiende a obtener mejores puntuaciones en estas dimensiones, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente (Lewis, 2016).

El compromiso de los empleados es otro aspecto crítico influenciado por la cultura de calidad. Denison (1990) sostiene que una cultura de calidad contribuye al desarrollo de un entorno de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados. Esto se alinea con los hallazgos de Wilkinson, Redman, y Snape (1993), quienes argumentan que la participación activa de los empleados en iniciativas de calidad no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también aumenta la moral y el compromiso de los trabajadores.

La cultura de calidad también tiene una incidencia significativa en la capacidad de innovación de las organizaciones. Prajogo y Sohal (2001) demostraron que las empresas con una cultura de calidad fuerte son más propensas a fomentar la innovación y la creatividad entre sus empleados. Esta cultura promueve un ambiente donde se valora la experimentación y el

aprendizaje continuo, lo cual es fundamental para la mejora continua y la adaptación en mercados competitivos.

Entender cómo una cultura de calidad afecta la eficacia organizacional, la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados y la capacidad de innovación es crucial para desarrollar estrategias que fortalezcan la gestión de la universidad. Estos conocimientos permitirán a la UNICA implementar acciones concretas que no solo mejoren la calidad de sus servicios, sino que también fomenten un entorno de trabajo positivo y productivo.

El fortalecimiento de la cultura de calidad es un aspecto crucial en la gestión organizacional que ha sido ampliamente discutido en la literatura académica. Este concepto implica la implementación de estrategias y prácticas que no solo mantienen, sino que también mejoran continuamente los estándares de calidad dentro de una organización. A continuación, se revisan estudios clave sobre este tema y se destaca su importancia para la investigación en la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA).

El liderazgo juega un papel fundamental en el fortalecimiento de la cultura de calidad. Bass y Avolio (1994) argumentan que los líderes transformacionales son efectivos en promover una cultura de calidad al inspirar y motivar a los empleados para alcanzar altos estándares de desempeño. Estos líderes fomentan un ambiente de confianza, innovación y mejora continua, aspectos esenciales para el desarrollo de una cultura de calidad sólida.

Asimismo, Sila y Ebrahimpour (2002) destacan que la implementación de prácticas de gestión de calidad total (TQM) es crítica para fortalecer la cultura de calidad. Sus estudios indican que la adopción de TQM, que incluye la participación de los empleados, la orientación al cliente y la mejora continua, contribuye significativamente al fortalecimiento de la cultura organizacional enfocada en la calidad.

La capacitación continua es otro componente esencial para el fortalecimiento de la cultura de calidad. Según Montes, Jover, y Fernández (2003), la formación regular y el desarrollo profesional de los empleados son vitales para mantener altos estándares de calidad. Estos autores sugieren que las organizaciones deben invertir en programas de capacitación que aborden tanto habilidades técnicas como competencias blandas, promoviendo así una comprensión integral de la calidad entre todos los miembros de la organización.

La comunicación efectiva y la participación de los empleados son también factores cruciales para el fortalecimiento de la cultura de calidad. Jashapara (2003) subraya la importancia de la comunicación abierta y bidireccional en la creación de una cultura de calidad. Los empleados deben estar informados sobre los objetivos de calidad de la organización y deben ser incentivados a participar activamente en la identificación y solución de problemas relacionados con la calidad.

Además, la participación de los empleados en las decisiones de calidad es esencial. Hackman y Wageman (1995) encontraron que los equipos de trabajo autónomos y la participación activa de los empleados en el diseño y la implementación de procesos de calidad resultan en un mejor desempeño organizacional y una cultura de calidad más robusta.

La evaluación continua y la retroalimentación son prácticas esenciales para fortalecer la cultura de calidad. West, Patterson, y Dawson (1999) demostraron que las organizaciones que implementan sistemas de evaluación continua y proporcionan retroalimentación regular tienden a mejorar sus estándares de calidad de manera sostenida. Estas prácticas permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias de calidad en consecuencia.

Entender las estrategias de liderazgo, la importancia de la capacitación y el desarrollo de los empleados, la comunicación efectiva, la participación y la evaluación continua es crucial para desarrollar planes de acción que mejoren la gestión de la universidad. Estos conocimientos



permitirán a la UNICA implementar prácticas que no solo mantengan, sino que también mejoren los estándares de calidad en la institución.

Estos hallazgos son fundamentales para guiar la investigación en la UNICA y para diseñar e implementar planes de acción efectivos que promuevan una cultura de calidad más robusta y sostenible en la institución.

### **Teorías y Conceptos**

Anteriormente hemos planteado las diferentes definiciones que diversos autores otorgan a la calidad. Pero una visión más amplia de la misma es la Gestión de la Calidad, la cual implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

Una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen, mejorando los resultados de deseados por la organización. (Mateo, 2009).

El enfoque denominado Calidad Total, en la cual la filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una organización, según la cual todas las personas en la misma, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

### ***Calidad Educativa***

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, en su artículo 11 se define como un “concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario”. (UNESCO, 1998).

En la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe 2008, se establece que la calidad universitaria está vinculada con la misión y pertinencia de la Educación Superior. (IELSAC-UNESCO, 2008).

Por lo tanto, se considera que la Calidad de la Educación se debe definir en función de su complejidad, pluridimensionalidad, identidad, diversidad que permita la valoración de los diversos componentes del desarrollo y funcionamiento de las IES.

### ***Cultura de Calidad***

Es el conjunto de comportamientos individuales y de una organización que basados en creencias y valores compartidos, busca continuamente alcanzar los objetivos de la organización en relación a la calidad de sus productos y servicios y a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Debe ser una cultura abierta, para compartir la información abiertamente y hablar de los problemas y oportunidades de mejora. Debe ser una cultura de aprendizaje, basado en un enfoque de sistema, no ligado al individuo sino al sistema en el que trabaja. Debe ser una cultura de acompañamiento, para dar soporte a las personas en el desarrollo de sus procesos. Ser una cultura flexible para aceptar y adoptar los cambios que sean necesarios. (ISO 9001)

### ***Cultura Organizacional***

Según Pérez, A. (2017) la cultura organizacional se describe como los valores, principios, tradiciones y maneras de hacer las cosas, que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional. Los empleados "aprenden" dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización.

### ***Cultura de Planificación***

Un plan estratégico debe ser congruente con la cultura de la organización. Estos dos conceptos no deben ser analizados de forma independiente, sino recogiendo en todo momento su interrelación, ya que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede depender en gran medida de la relación entre la cultura y el plan estratégico. Los dos elementos constituyen un sistema de las relaciones dependientes uno de otro. Por un lado, el plan estratégico destaca las direcciones de desarrollo de la cultura organizacional, que significa que la cultura organizacional está estratégicamente orientada (cultura estratégica). Además, el plan estratégico para ser realizado y lograr sus objetivos, depende de que la cultura lo favorezca o lo permita, si el plan estratégico no permite desarrollar y potenciar a la cultura resulta imposible que se logren los resultados esperados.

### ***Cultura de Evaluación***

A medida que suceden cambios internos y externos, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es imperativo que se revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias. Esta información presenta un marco que sirve de guía en la evaluación de las actividades, para asegurarse de que ellas surtan efecto y facilitan los ajustes oportunos y necesarios.

El fundamento principal de una evaluación efectiva es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

### **Marco Metodológico**

El marco metodológico de esta investigación proporciona el diseño y la estructura general que guiarán la recolección, interpretación y análisis de los datos. En este estudio, se adopta un enfoque cuantitativo, lo que permite obtener datos medibles y estadísticamente analizables sobre los factores que afectan la cultura de calidad en la Universidad Católica de Nicaragua (UNICA).

Este enfoque permite una comprensión objetiva y sistemática de las experiencias y percepciones de los miembros de la comunidad universitaria en relación con la cultura de calidad. Dentro de este marco, se describirán y justificarán los procedimientos de selección de la muestra, los instrumentos de recolección de información, los criterios de calidad aplicados a estos instrumentos y los procedimientos para el análisis y procesamiento de la información.

### **Tipo de Investigación**

Sampieri, R. (2014) define la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Producto de las diferentes corrientes de pensamientos y filosofías educativas, surgen los enfoques principales de investigación: Cuantitativo, Cualitativo y Mixto.

El presente estudio tiene como objetivo describir la cultura organizacional y de planificación y evaluación existente en la UNICA, ya que incide en la cultura de calidad institucional. Estos factores permitirán obtener información útil que permita diseñar planes de acción que incidan en la mejora institucional.

Se define un tipo de investigación de carácter cuantitativo, se diseñará y aplicará una encuesta dirigida a los colaboradores de la UNICA. Por su finalidad es aplicada, porque permite identificar problemáticas reales que darán paso a planes de acción a ser implementados a corto plazo. Es descriptiva, porque analizaremos en el contexto en el que nos encontramos, la

tendencia que se observan en los colaboradores, según las variables seleccionadas. Por su naturaleza, es de encuestas, las cuales serán las fuentes primarias para la recolección de información, dirigida a los colaboradores activos en septiembre del año 2021. Se caracteriza por ser una investigación con alcance temporal, porque se realiza en un periodo determinado, del 27 al 30 de septiembre.

### **Población y Muestra**

A partir del objetivo central, en esta primera etapa investigativa se define como población de estudio a los colaboradores de la UNICA. Esto incluye al personal de las diferentes áreas de trabajo y en todo nivel jerárquico:

- Autoridades superiores
- Directores/Coordinadores de áreas académicas o administrativas
- Decanos (as)
- Coordinadores de carrera
- Responsables de área
- Asistentes académicas/administrativas
- Servicios generales: Limpieza, vigilancia, mantenimiento y jardinería

Considerando lo anterior, la población de estudio es igual a 140 personas. Para propósitos de este estudio, se utilizará una muestra.

Una muestra poblacional es un conjunto de elementos que representan al universo total, es decir, son una fracción de la totalidad del número de individuos a ser evaluados.

Establecer el tamaño de dicha muestra es un proceso importante en toda investigación ya que permitirá realizar un estudio viable y creíble siempre delimitado por los objetivos del estudio.

La fórmula para el cálculo de la muestra finita es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Aplicando a la formula los siguientes datos:

N=140

z=1.96

p=0.5

q=0.5

d=0.05

Se obtiene un resultado de muestra de 103 personas, con error máximo de investigación del 5% y con un porcentaje de confianza del 95. Se procedió a analizar el 10% de la muestra calculada para la aplicación de una muestra piloto, que permita validar el instrumento a implementar.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Los resultados que arroje la aplicación de esta encuesta, permitirán definir planes de acción o estrategias a implementar para fortalecer la cultura de calidad en la institución.

Para la implantación de una cultura de calidad se requiere de la retroalimentación de los otros segmentos poblaciones de estudio en la universidad, los profesores y estudiantes. Sin embargo, por la amplitud de información solo se tomará en cuenta en esta etapa a los colaboradores fijos de la UNICA. Ver instrumento en Anexo 1.

### **Confiabilidad y Validez de los Instrumentos**

El instrumento fue enviado a una muestra piloto de 10 personas. Producto de esa muestra piloto, surgieron recomendaciones en el diseño de la encuesta, así como:

- Cambio del tipo de pregunta, de valoración con estrella a casilla de verificación
- Agregar preguntas relacionadas al ambiente laboral y comunicación

Se procesó la información obtenida en programa estadístico para obtener el Alfa de Cronbach, el cual indica la fiabilidad del instrumento aplicado, obteniendo el siguiente resultado que se muestra en la tabla 1:

*Tabla 1 Alfa de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.842	31

Fuente: Elaboración propia, con base en la muestra piloto y uso de SPSS

Valores cercanos a 1 son mejores, pues indican mayor consistencia interna. Sin embargo 0.842 es considerado bueno y aceptable. Igualmente, el instrumento fue validado por la MSc. Irina Pérez, experta en la materia.

### **Procedimientos para el Procesamiento y Análisis de Datos**

Por ser un estudio descriptivo, para el procesamiento de la información recolectada se utilizó el mismo programa para la elaboración de encuestas SurveyMonkey, el cual exporta la información en archivo Excel y SPSS. En Excel se adaptaron las tablas y gráficos según la información que se requiere obtener y en SPSS se calculó el Alfa de Cronbach.

El diseño de la encuesta se elaboró según las variables que están sujetas a analizar. Por lo tanto, se crearon bloques de preguntas denominadas “Categorías” para diferenciar las variables que se estaban analizando. Cada bloque de preguntas y su análisis permitirá definir acciones e involucrar a las autoridades necesarias para subsanar oportunidades de mejora o mantener las fortalezas encontradas. En total son 29 preguntas y se incluyeron 2 preguntas abiertas, las cuales

se analizarán con etiquetas y filtros. También se utiliza la escala de Likert, para identificar niveles de satisfacción y nivel de acuerdo en diferentes categorías.

La encuesta también contiene preguntas cerradas de Si o No, que en dependencia de su respuesta lo dirige a otro tipo de pregunta. Por ejemplo:

1. ¿Conoce usted la misión institucional?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si contesta Si, pasa a pregunta: Selección de la Misión de la UNICA

Si contesta No, pasa a pregunta: ¿Por qué no conoce la misión de la UNICA?

Estas preguntas con lógica, se diseñaron en la categoría de: Identificación con la misión, visión, valores y en Política y Objetivos de Calidad.



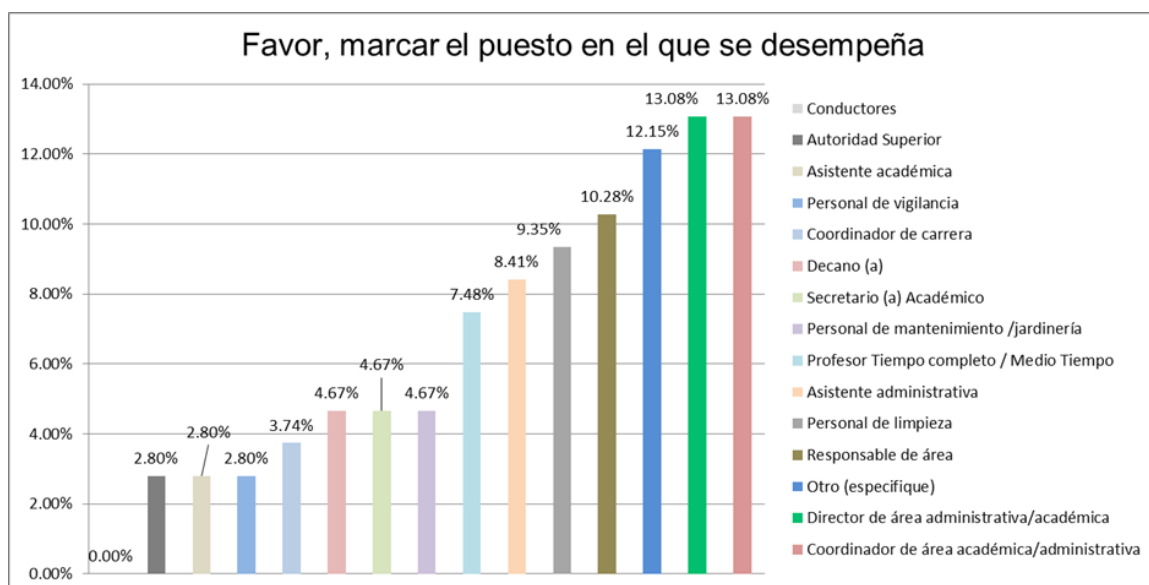
## Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de 107 encuestados con el instrumento aplicado en línea. En total son 29 preguntas, en dependencia de la respuesta de “Sí” o “No” de la según la categoría y pregunta realizada. Se detalla por categoría los resultados encontrados con gráficas y su respectivo análisis:

### A. Datos generales

#### 1. Favor, marcar el puesto en el que se desempeña

Gráfico 1 Puestos de trabajo en el que se desempeña el colaborador



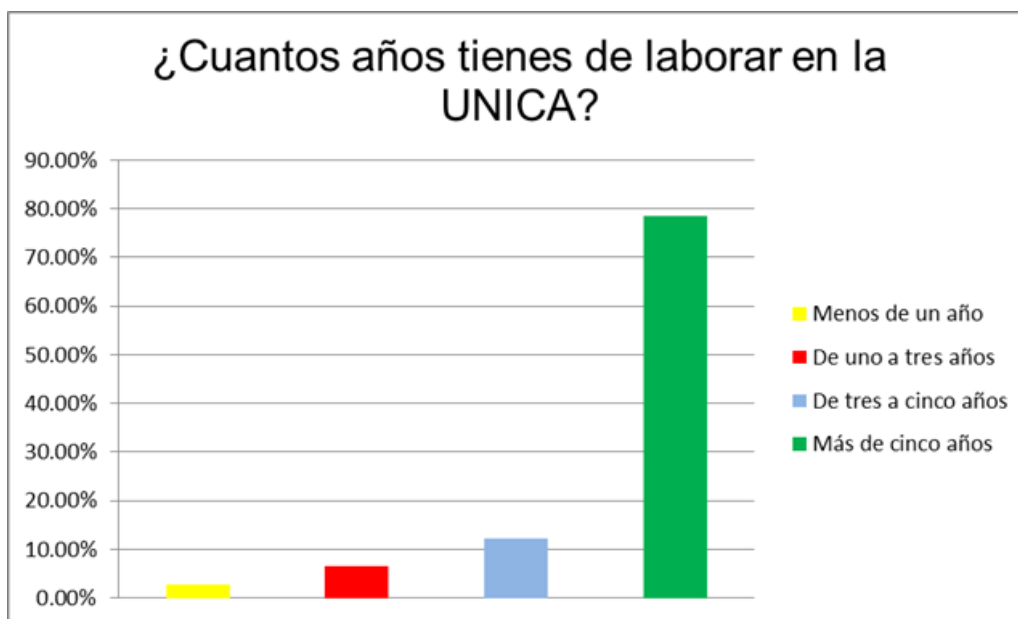
El gráfico 1 demuestra que de los colaboradores que llenaron la encuesta, hay representación tanto de la parte administrativa como académica. El 13.08% de directores y coordinadores representan la mayoría de encuestados. El 12.15% que marcó otro, se refiere a puestos muy específicos, así como:

- Analista IT
- Secretaría de archivos
- Analista de Información Estudiantil
- Diseñador Gráfico

- Desarrollador IT
- Atención universitaria

## 2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la UNICA?

Gráfico 2 Años de laborar en la institución



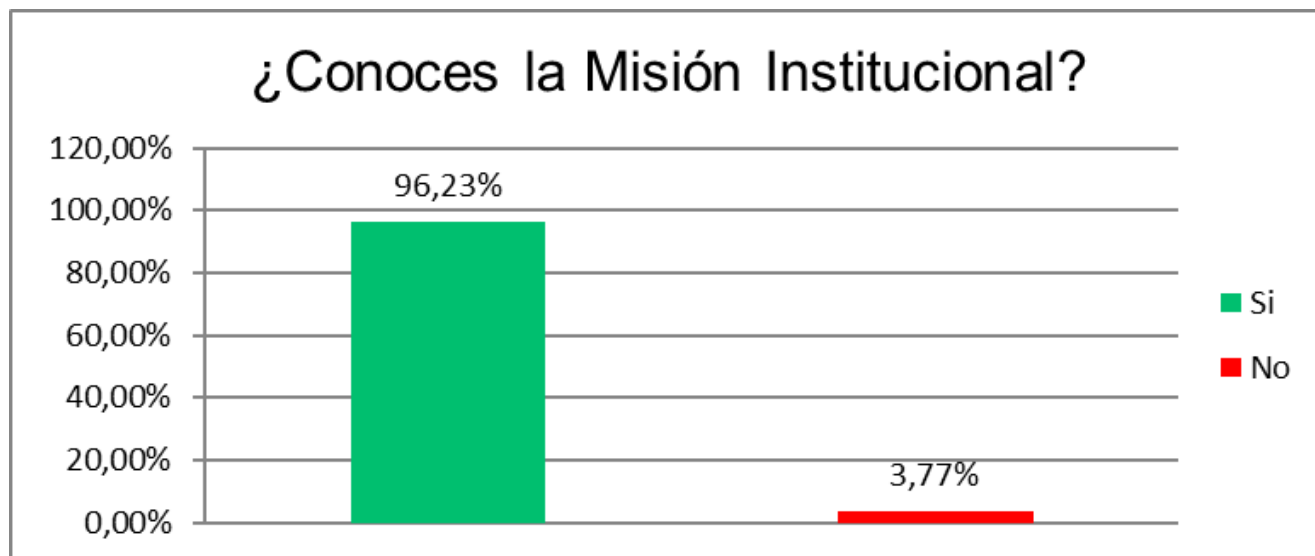
El resultado de esta pregunta, es de mucho interés, ya que demuestra que la UNICA no tiene un alto nivel de rotación de personal. El 78.5% del personal, tiene más de cinco años de estar en la UNICA trabajando, por lo tanto, han estado involucrados en procesos de autoevaluación institucional, conocen el comportamiento y contextos que han ocurrido y sobre todo deberían tener un sentido de pertinencia con la universidad.

Además, el 12.15% que están en un rango de tres a cinco años, el 6.54% de uno a tres años y el 2.80% menos de un año.

*B. Categoría 1: Identificación con la Misión, Visión y Valores Institucionales*

3. ¿Conoces la Misión Institucional?

*Gráfico 3 Misión Institucional*

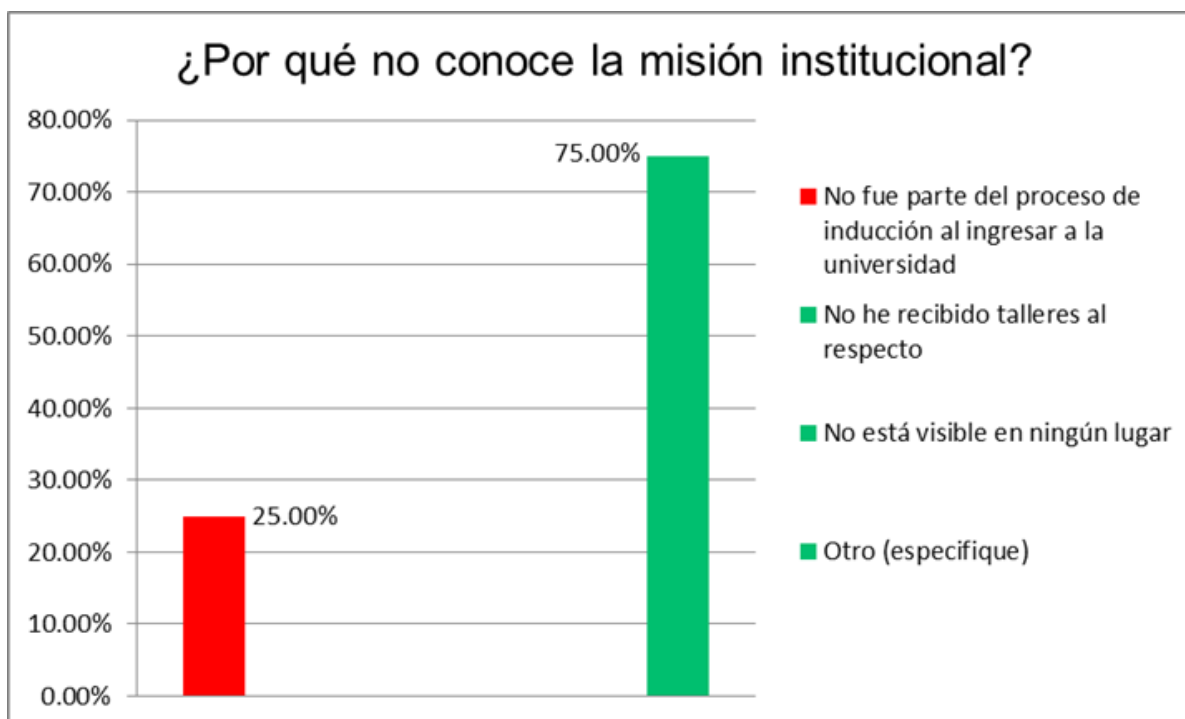


El 96.23% de los colaboradores, contestaron que “Sí” conocen la misión de la UNICA, pero esta respuesta se debe cruzar con la siguiente pregunta. El porcentaje restante, contestó que “No” la conoce. Al revisar el dato de los colaboradores que No conocen la misión, tres de ellos tienen menos de seis meses de trabajar en UNICA y dos de ellos poco más de un año.

A partir de esta pregunta inicia la lógica en la encuesta, para las personas que marcaron “No” se obtuvo el siguiente resultado.

#### 4. ¿Por qué no conoce la Misión Institucional?

Gráfico 4 Motivo por la que NO conoce Misión



En esta interrogante, el 75% de los colaboradores seleccionó la opción otro, en los cuales las razones fueron:

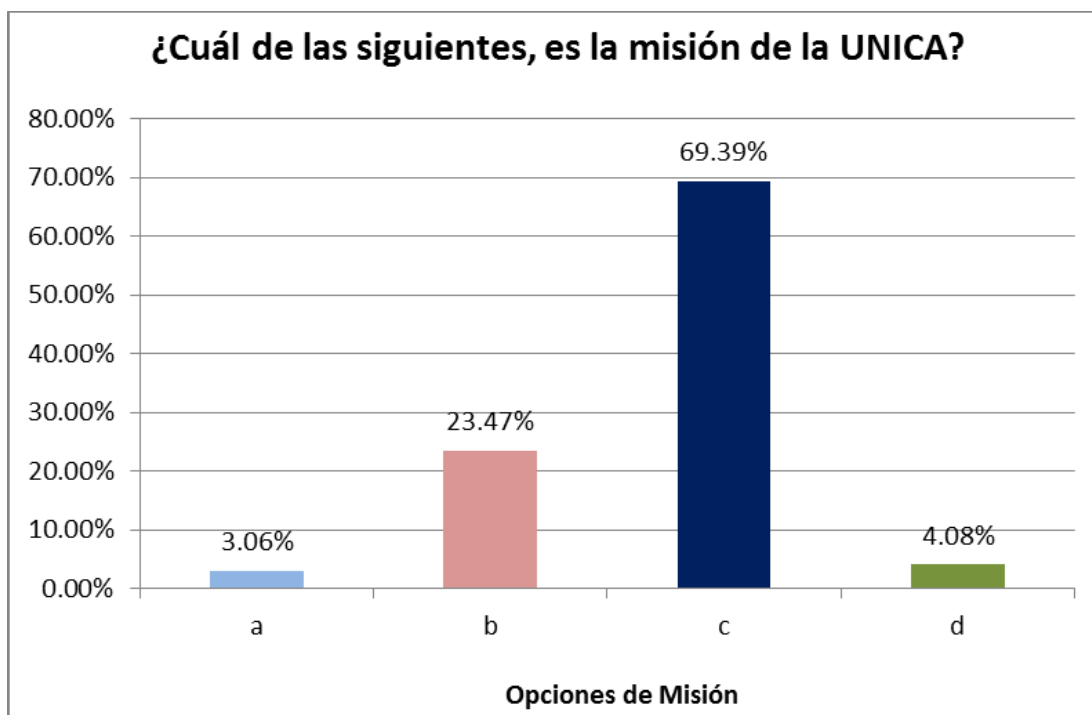
- La conozco, pero no me la sé de memoria
- De manera textual no la conozco, pero sé de qué se trata.}

El 25% seleccionó que no fue parte del proceso de inducción. En este caso, se tendrá que revisar con la Dirección de Recursos Humanos el procedimiento de Inducción para personal de primer ingreso, el cual indica que se debe realizar una presentación de la misión, visión, valores y políticas institucionales a todo el personal de nuevo ingreso y este procedimiento se debe cumplir en la primera semana de ingreso, este dato indica una falla en el proceso de apoyo de la Gestión de Recursos Humanos.

Para los colaboradores que seleccionaron que, si conocen la misión, se realizó la pregunta que se muestra a continuación.

5. ¿Cuál de las siguientes misiones, es la de la UNICA?

Gráfico 5 Selección de la misión de la UNICA



Las opciones eran las siguientes:

- Ofrecer una educación universitaria de calidad a nuestros estudiantes y contribuir a su formación integral, para que lleguen a ser hombres y mujeres insignes por su saber y su hacer, con vocación de servicio al bien común y comprometidos con una presencia pública, dialogante y constructiva del pensamiento cristiano.
- Institución de Educación Superior de inspiración católica, cuyo principio fundacional es formar profesionales integrales, con excelencia académica.
- Somos una comunidad educativa de inspiración católica, comprometida con la formación integral de las personas y el desarrollo de una sociedad sostenible.

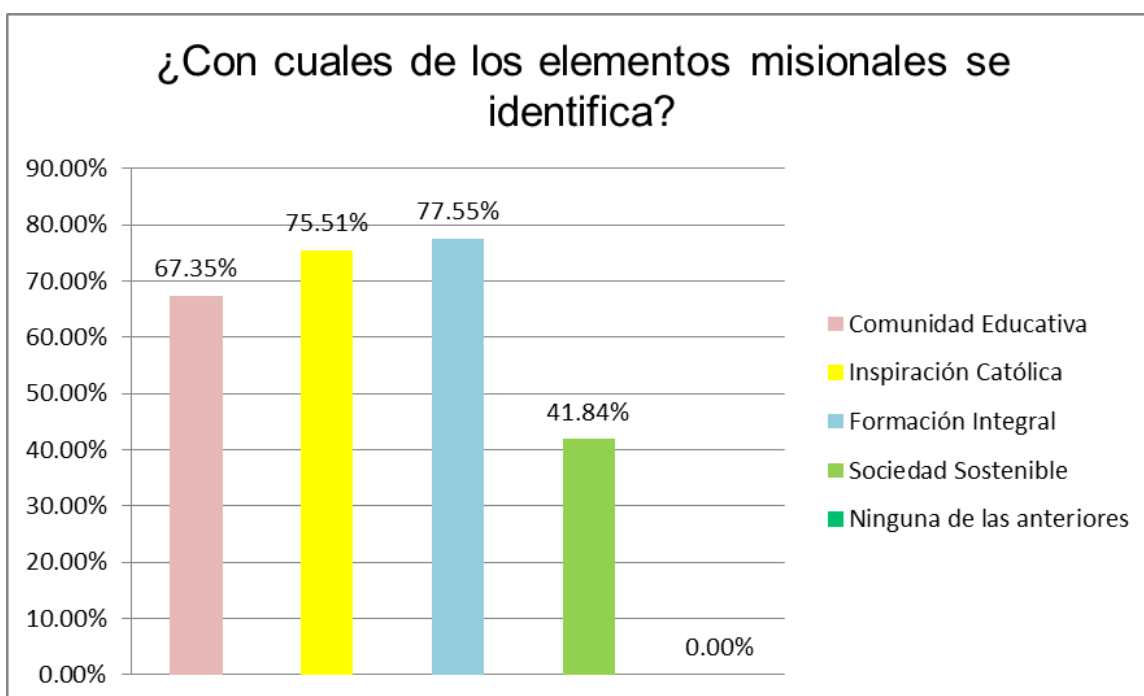
- d) Ser una Universidad reconocida a nivel nacional e internacional que, desde su identidad católica, crea y promueve oportunidades, y genera conocimiento para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad

La respuesta correcta era la opción c, la cual fue seleccionada por el 69.39% de los colaboradores, sin embargo, el 23.47% seleccionaron la opción b, la cual fue la misión institucional de la UNICA hasta el año 2019.

Esto indica que hay confusión en el personal sobre la filosofía institucional, y además refleja que no se han realizado suficientes talleres de apropiación de la misma. Un poco más de 7% seleccionó la misión de otras universidades, lo cual indica un desconocimiento total de la misma.

#### 6. ¿Con cuales elementos misionales te identificas?

*Gráfico 6 Identidad Institucional (Misión)*

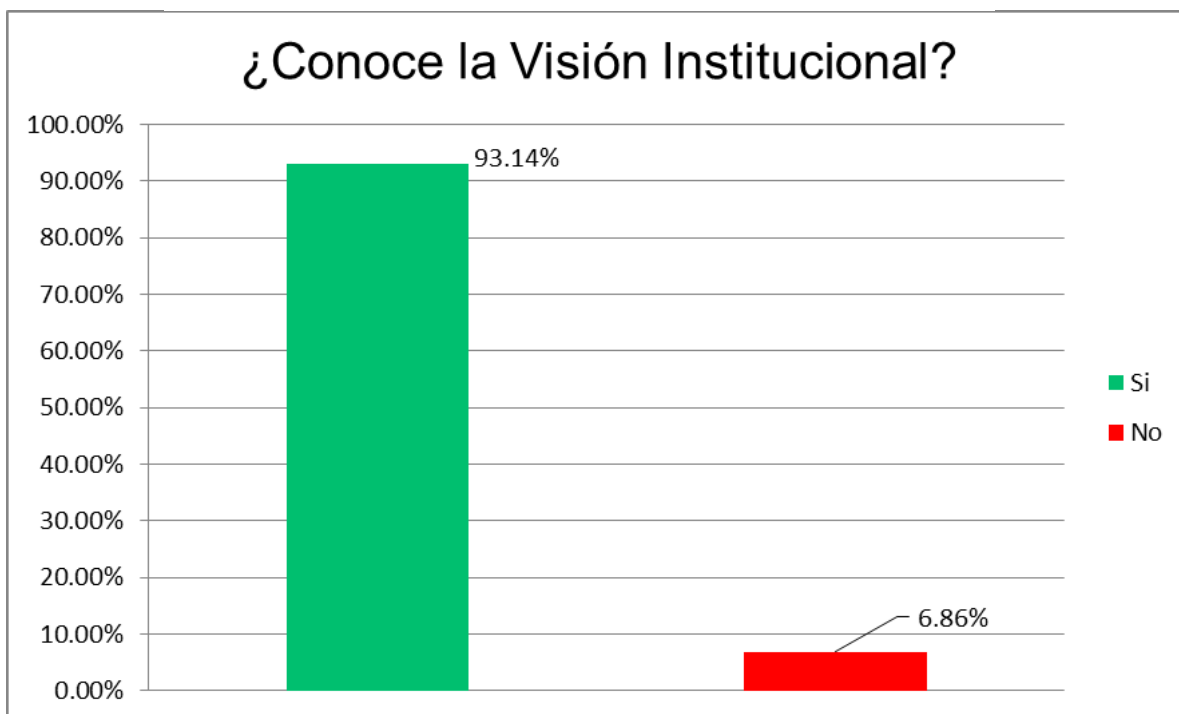


Este resultado permite identificar el nivel de pertinencia con la institución y además el nivel de comprensión de la misión. Los procesos de capacitación de la filosofía institucional incluyen el tema de los elementos misionales tanto para colaboradores UNICA, como para profesores y estudiantes. Además, se utilizan los medios de divulgación disponibles para hacer énfasis en los elementos misionales, esto se puede validar visitando la página web.

En esta pregunta, el colaborador tenía opción de seleccionar más de una, sin embargo, se detecta que no se comprende en su totalidad el elemento “Sociedad Sostenible”, por lo cual se deberá profundizar en este elemento en las próximas capacitaciones en todos los niveles.

#### 7. ¿Conoce la Visión Institucional?

*Gráfico 7 Visión Institucional*



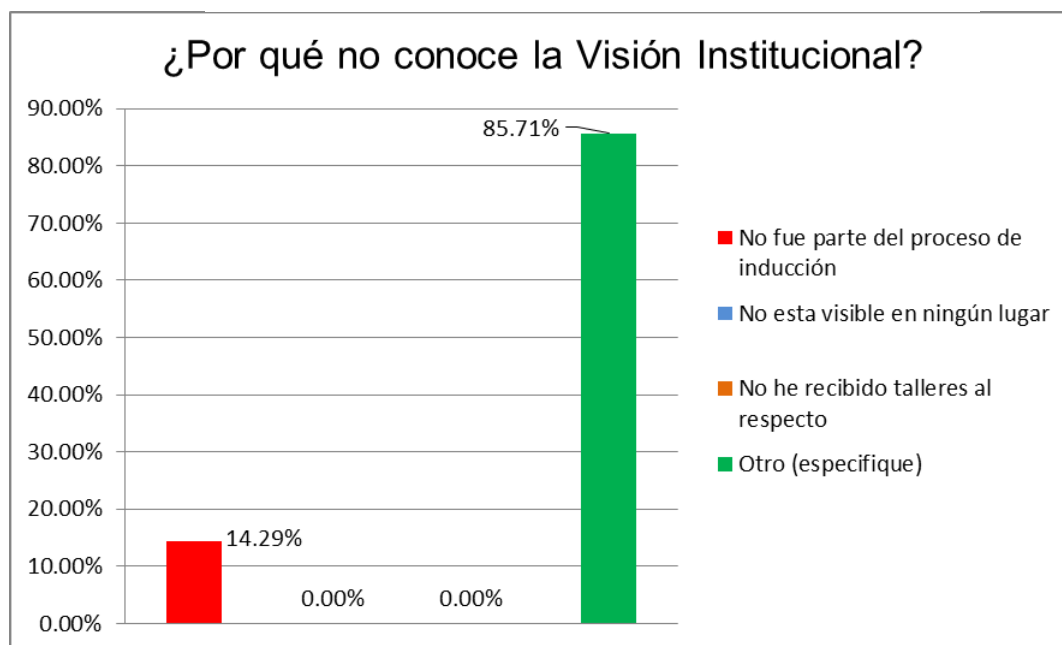
En comparación con los resultados de la misión, el resultado obtenido en esta pregunta es inferior. El 93.14% seleccionó la opción que “Sí” y el 6.86% que “No”.

Esto podría indicar que los colaboradores que no recordaban la misión de la UNICA, iban a presentar dudas al recordar y seleccionar la visión, por lo tanto, bajó el nivel de conocimiento.

Al igual que en la misión, se inicia la lógica en esta pregunta, para las personas que marcaron “No” se obtuvo el siguiente resultado.

#### 8. ¿Por qué no conoce la visión institucional?

*Gráfico 8 Motivos por las que NO conoce la Visión Institucional*



En este caso el 85.71% de los que no conocía la visión, selecciono otro y además contesto que:

- No la recuerda
- La conozco, pero no de memoria
- Es bastante nueva y no me la he aprendido
- De manera textual no la conozco, pero sé de qué se trata

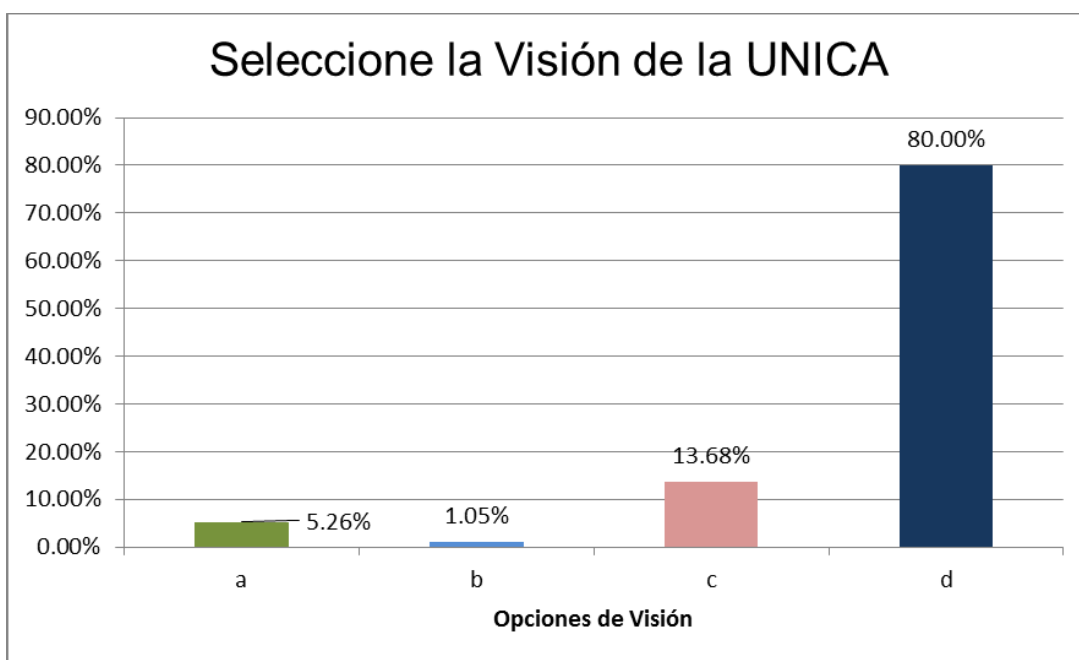


Estas respuestas son similares a las respuestas obtenidas en la misión e igualmente una persona selecciono que no fue parte del proceso de inducción.

Para los colaboradores que seleccionaron que "Sí" conocen la visión, se realizó la siguiente pregunta.

#### 9. Seleccione la Visión de la UNICA

*Gráfico 9 Selección de la Visión de la UNICA*



Las opciones eran:

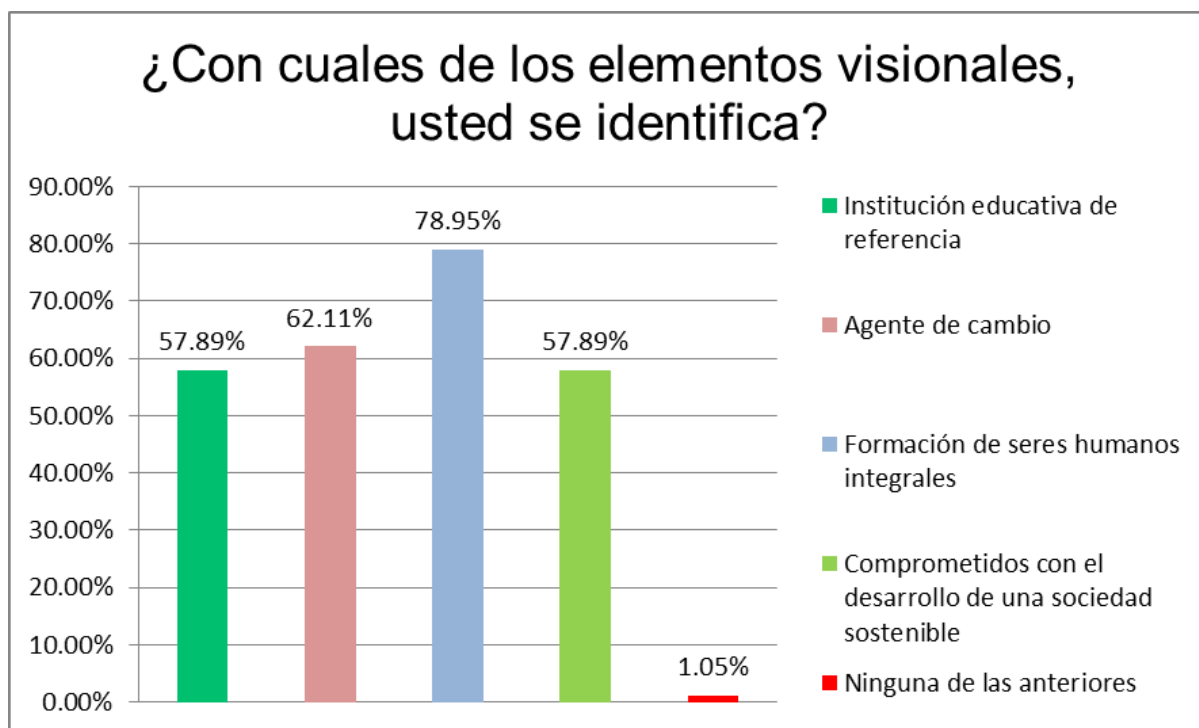
- a) Ser una comunidad educativa de referencia, en la formación de personas comprometidas con el desarrollo justo del país.
- b) Ser la primera opción de formación cristiana y académica, integral y de excelencia, para la aventura y la plenitud de la vida.

- c) Ser una Universidad reconocida a nivel nacional e internacional que, desde su identidad católica, crea y promueve oportunidades, y genera conocimiento para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad
- d) Ser una institución educativa de referencia en la formación de seres humanos integrales, como agentes de cambio comprometidos con el desarrollo de una sociedad sostenible.

La opción seleccionada por el 80% de los encuestados, fue la “d” la cual es la correcta Sin embargo, casi el 20% de los colaboradores selecciono la visión equivocada, en este caso no se utilizó la visión anterior, todas pertenecían a universidades con identidad católica de otros países.

10. ¿Con cuáles de los elementos visionales usted se identifica?

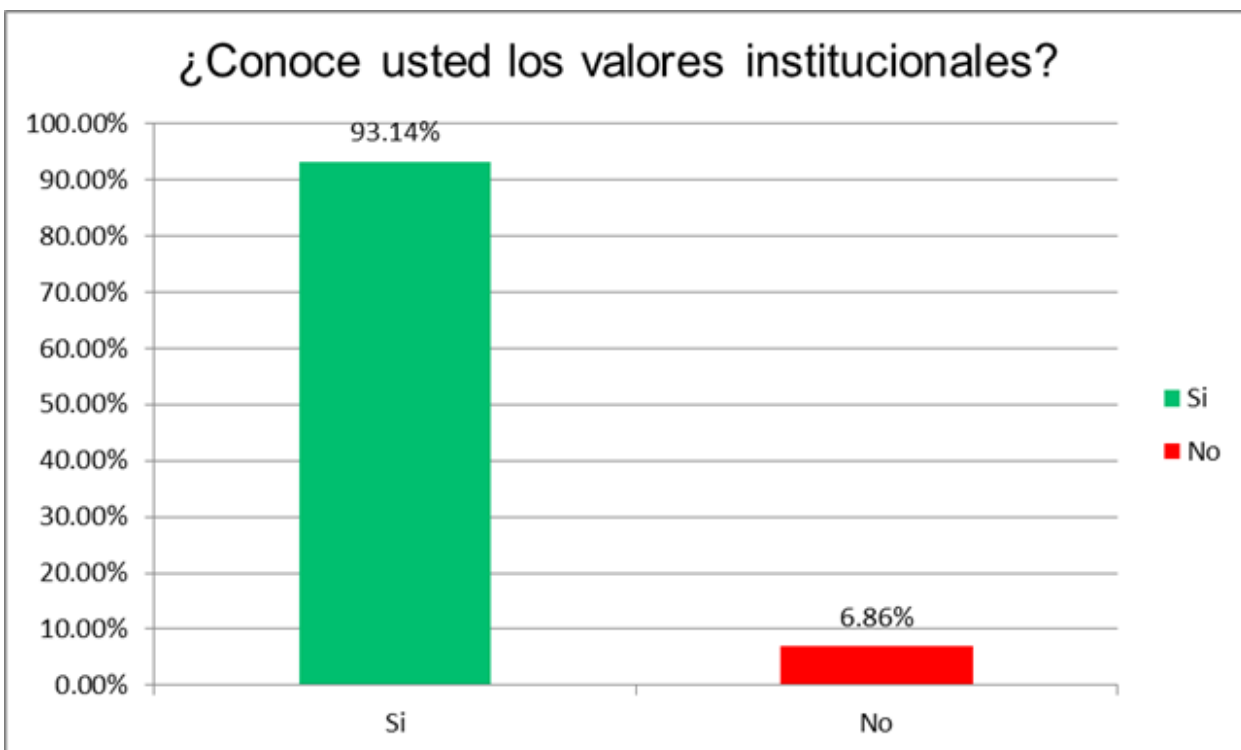
Gráfico 10 Identidad Institucional (Visión)



El dato que llama mi atención en esta pregunta, es el colaborador que seleccionó que no se identifica con ninguno de los elementos visionales, lo que no ocurrió al analizar la misión. Se considera prudente revisar el formato utilizado para capacitar y apropiar al personal en la filosofía institucional. Sin embargo, el 78.95% se identifica con la formación de seres humanos integrales, seguido de agente de cambio y la institución educativa de referencia y el compromiso con el desarrollo de una sociedad sostenible tiene el mismo porcentaje.

#### 11. ¿Conoce usted los valores institucionales?

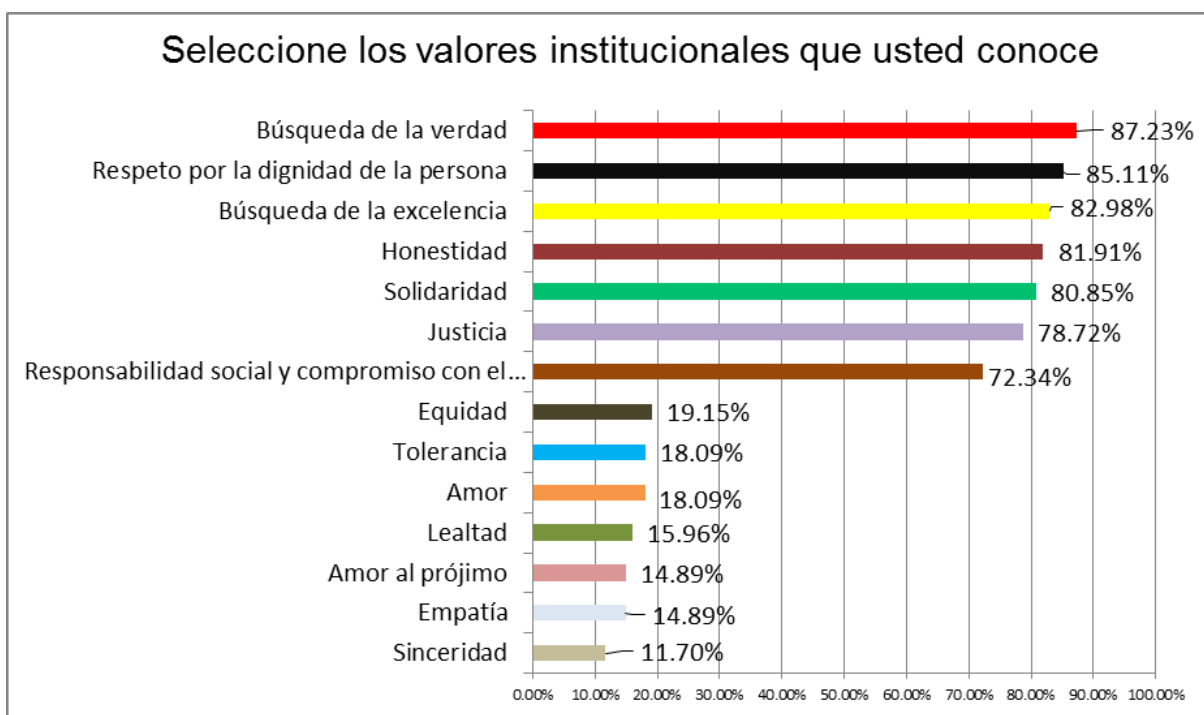
*Gráfico 11 Conocimiento de los Valores Institucionales*



Ante pregunta, que aún está relacionada con la filosofía institucional el 93.14% de los colaboradores selecciono que “Sí” conocían los valores de la UNICA, por lo tanto era necesario una pregunta más para poner a prueba este dato. Si contestaban “No”, se aplicaba lógica y eran redirigidos a la siguiente pregunta.

## 12. Seleccione los valores institucionales que usted conoce.

*Gráfico 12 Identificación de los Valores Institucionales*



En esta pregunta, se dio la opción de seleccionar múltiples respuestas, en las cuales iban incluidos los valores institucionales de la UNICA, estos son:

- a) Búsqueda de la verdad
- b) Solidaridad
- c) Búsqueda de la excelencia
- d) Honestidad
- e) Justicia
- f) Respeto por la dignidad de la persona
- g) Responsabilidad social y compromiso por el desarrollo socio-económico del país

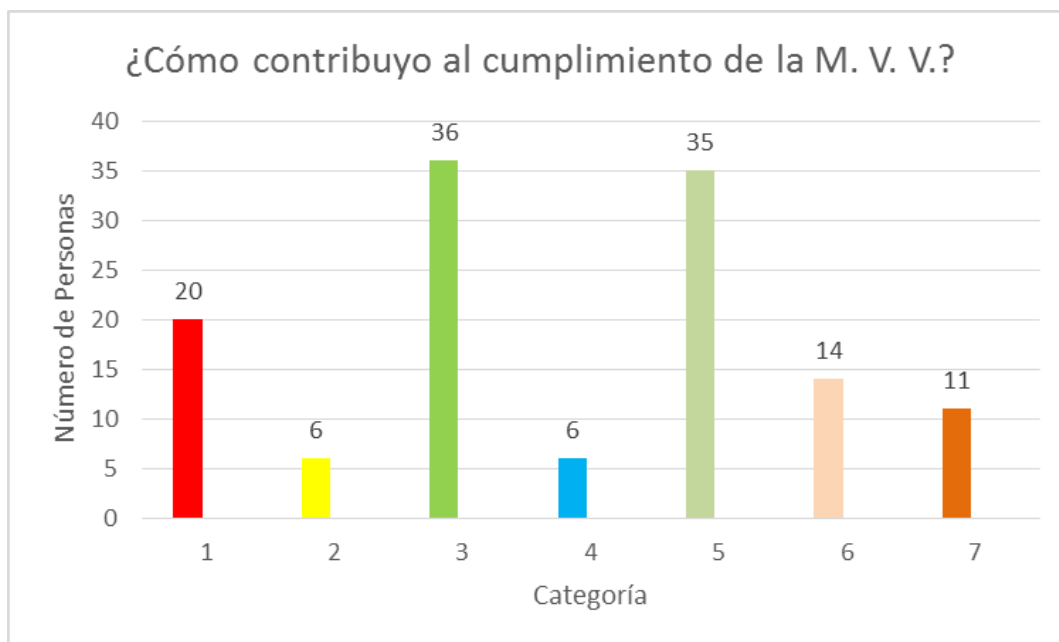
Se puede observar en la gráfica, que los valores con mayor porcentaje de selección son los institucionales. En esta pregunta, al atender personalmente a colaboradores de servicios generales, gran parte de ellos seleccionaron los valores de amor, amor al prójimo, empatía por el tipo de actividades de responsabilidad social universitaria que se llevan a cabo en la institución.

### 13. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales?

Esta fue una pregunta abierta, los colaboradores tenían el espacio para expresar con sus propias palabras como ellos desde sus funciones laborales y con sus competencias profesionales y personales hace cumplir la misión. Debido a la lógica aplicada, si una persona seleccionaba que No conocía ni la misión, ni visión y tampoco valores, no debía contestar esta pregunta, por lo tanto, se recibió un total de 99 respuestas.

A las 99 respuestas recogidas, se procedió a realizar un agrupamiento de respuestas con etiquetas, esto se realizó en el programa SurveyMonkey. Posteriormente se filtró la información para obtener el siguiente resultado.

*Gráfico 13 Identificación con la Filosofía Institucional*



Las categorías eran las siguientes:

1. Congruencia con Misión, Visión y Valores
2. Buena atención
3. Actuando con Valores
4. Metas Institucionales
5. Cumpliendo Funciones
6. Formación Integral
7. Respuestas específicas

El agrupamiento se realiza automáticamente al identificar palabras claves como las categorías identificadas. Estos resultados indican que más de 35 colaboradores, relacionan que cumpliendo con sus funciones laborales y actuando con valores, cumplen con la filosofía institucional. Algunos colaboradores fueron bien puntuales en expresar que contribuyen al cumplimiento garantizando una buena atención.

De las 7 respuestas específicas, se muestra un ejemplo:

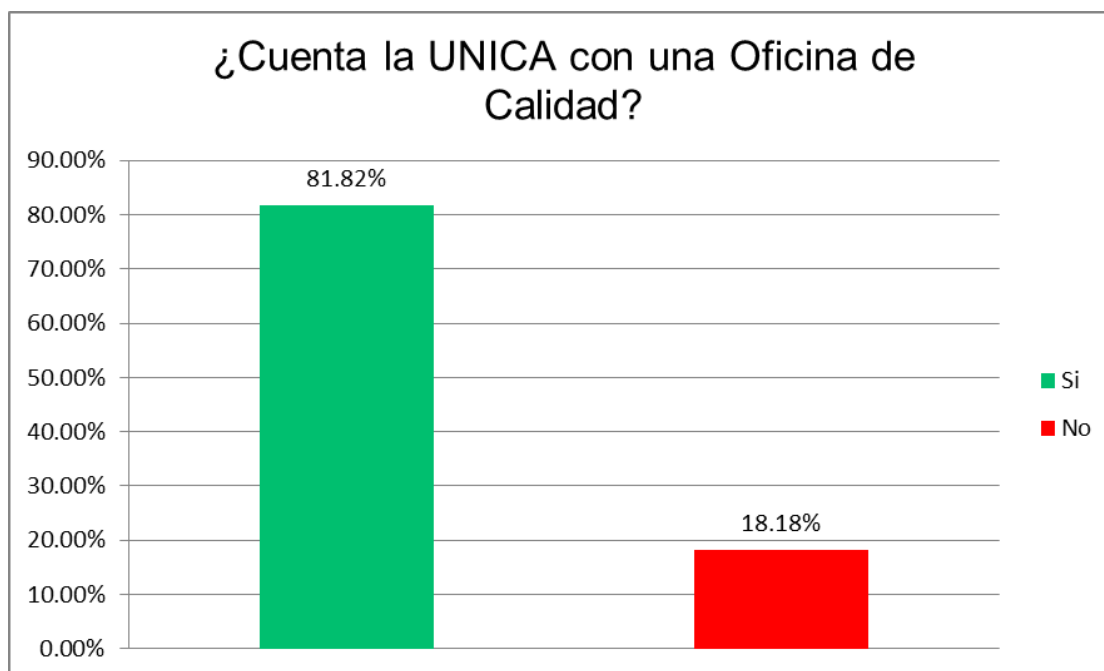
- “Proyectando a través del contenido que diseño los valores de la institución, la vida estudiantil, la calidad de enseñanza y por qué elegir la familia UNICA como centro de estudios superiores”.

En general, se considera que, de una muestra poblacional de 103 colaboradores, el 89.32% contestó. Todas sus respuestas se consideran apropiadas, pues es el enfoque personal que cada uno asume con la institución.

### C. Categoría 2: Política y Objetivos de Calidad

#### 14. ¿Cuenta la UNICA con una oficina de Calidad?

Gráfico 14 Existencia de una oficina de Calidad



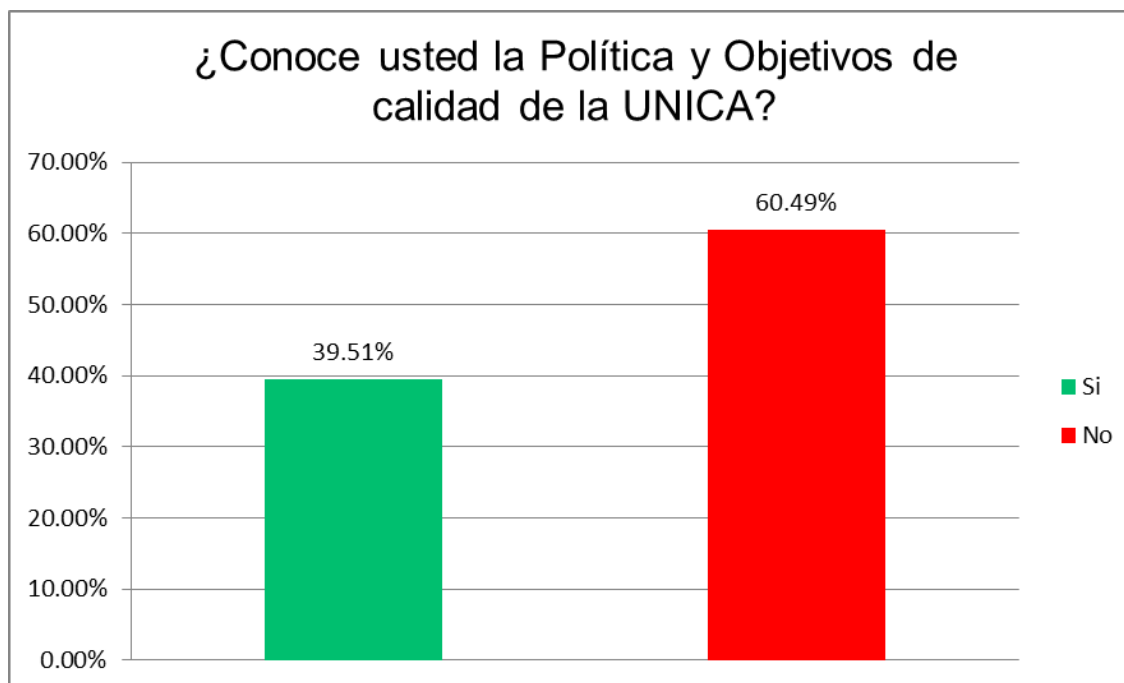
Se obtuvieron un total de 99 respuestas, de las cuales el 81.82% contestó que “Sí” conocen de la existencia de una oficina de calidad institucional en la universidad. El 18.18% personas contestaron que “No”, pero analizando los puestos de trabajo de estos colaboradores, todos pertenecen al departamento de servicios generales. En este caso, se tendrá que revisar si las capacitaciones realizadas antes del 2021, incluían o no a este personal.

Si el colaborador seleccionaba “No”, pasaba a la pregunta 17.

Si el colaborador seleccionaba que “Sí”, conocía que la UNICA tiene una oficina de Calidad, pasaba a la pregunta que se muestra a continuación:

## 15. ¿Conoce usted la Política y Objetivos de Calidad de la UNICA?

Gráfico 15 Conocimiento de la Política y Objetivos de Calida



En la pregunta anterior el 60.49% contestaron que “Sí” conocían de la existencia de una oficina de Calidad Institucional, sin embargo, al preguntar sobre la Política y Objetivos de Calidad solo el 39.51% seleccionaron que “Sí” conocían la misma. En cambio, más del 60% selecciono que “No” la conocían.

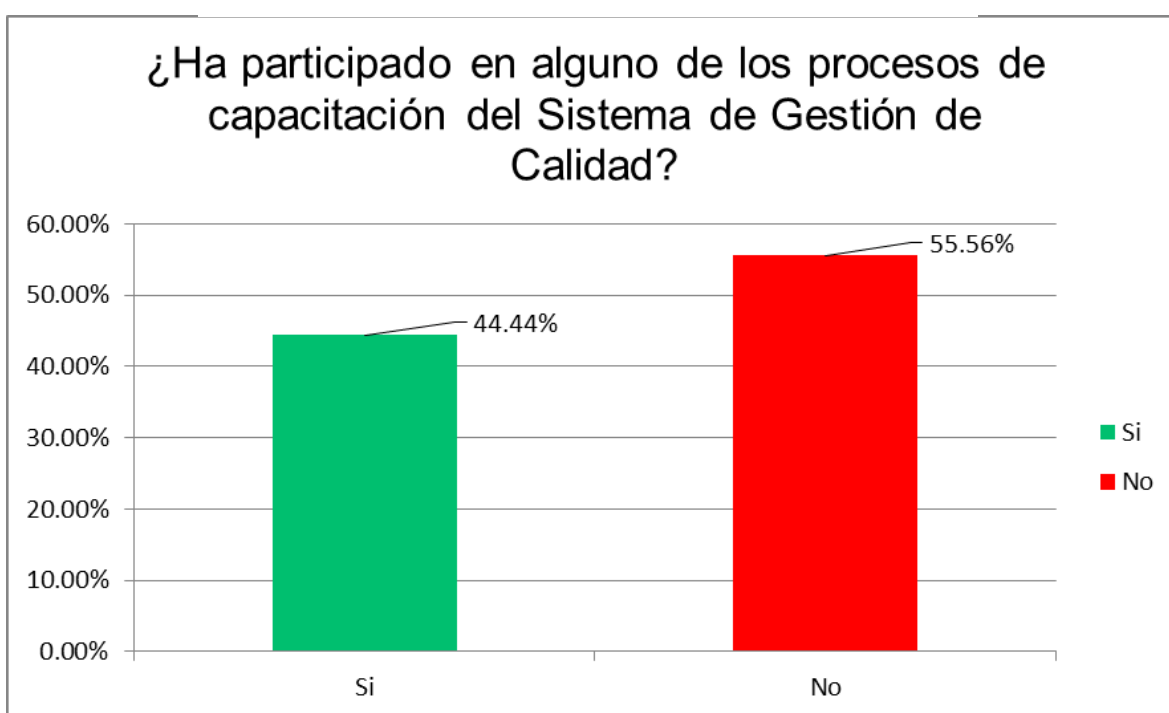
La oficina de Calidad Institucional se crea en el año 2014, estuvo bajo la dirección de una sola persona hasta diciembre del año 2020. En enero del año 2021 esta oficina se vincula con la Dirección de Planificación, pasando a ser Dirección de Planificación y Calidad. Revisando los antecedentes de la oficina, se determina que desde el año 2018 no se han ejecutado actividades y que ha estado inactiva.



Ante este escenario, los resultados de esta pregunta son aproximados a la realidad institucional, esto además refleja el poco conocimiento del término de cultura de calidad en la comunidad educativa.

16. ¿Ha participado en alguno de los procesos de capacitación del Sistema de Gestión de la Calidad?

Gráfico 16 Capacitaciones del SGC



El 55.56% manifiesta no haber participado en procesos de capacitación.

Esta pregunta fue capciosa, con el fin de asegurar que los encuestados estaban leyendo con atención cada pregunta. Esta pregunta con la anterior estaba relacionada y debía arrojar un dato similar, sin embargo, aumentó el porcentaje de participación en capacitaciones del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

## 17. En los últimos años se percibe en la UNICA una tendencia a la mejora

Gráfico 17 Tendencia a la Mejora



En esta pregunta, se eligió con valoración de estrellas usando escala de Likert, para identificar la tendencia o percepción de los colaboradores en cuanto a la mejora institucional. De las 99 respuestas analizadas, el 46.46% responde que está totalmente de acuerdo y se suma el dato del 37.37% que están de acuerdo con la afirmación.

El 12% de personas medianamente de acuerdo, se considera un segmento de estudio y el 4% en total desacuerdo, se deben analizar las consideraciones de su percepción. La tendencia a la mejora en la universidad, implica que en el transcurso del tiempo se ha visto un crecimiento, las condiciones para los trabajadores han mejorado y hay inversión notable.

Desde el año 2018, el contexto del país ha impactado a la universidad en todos los niveles. El aumento en la deserción estudiantil y el bajo índice de matrícula ha disminuido los ingresos económicos, sin embargo, aun así la rotación del personal es mínimo, se ha garantizado el pago salarial quincenalmente y una estabilidad laboral.

Para mí, es inquietante que 4 personas seleccionaron que están totalmente en desacuerdo, ya que revisando el puesto que desempeñan estos colaboradores, son puestos directivos y con más de cinco años de laborar en la universidad.

#### D. Categoría 3: Desarrollo Institucional

#### 18. Es importante conocer el Plan Estratégico Institucional

Gráfico 18 Importancia del Plan Estratégico Institucional



De 97 personas que contestaron la pregunta, el 82.47% consideran que conocer el plan estratégico es necesario. Actualmente la universidad presentará a los colaboradores el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2024. El anterior PEI fue socializado con los colaboradores, pero a nivel de dirección, en esta oportunidad se compartirá con todos los colaboradores UNICA.

## 19. La planificación estratégica y operativa contribuye al desarrollo de la institución

Gráfico 19 Importancia de la Planificación



Los resultados obtenidos coinciden con la pregunta anterior, el 82.47% y el 15.46% consideran que tanto la planificación estratégica y operativa contribuyen al desarrollo de la universidad. La cultura de planificación se ha venido trabajando con los colaboradores de la UNICA.

Es responsabilidad de mi dirección, que las unidades de trabajo entreguen sus planes operativos y además se brinda un seguimiento para monitorear los niveles de cumplimiento. En la elaboración de los POA's se solicita que deben integrar las metas y actividades estratégicas, de igual forma cuando se realizan planes de mejora. Es gratificante conocer que el 97.3% de los colaboradores comprenden la importancia, y lo considero como una fortaleza de la institución.

## 20. Los procesos de evaluación contribuyen a la mejora continua

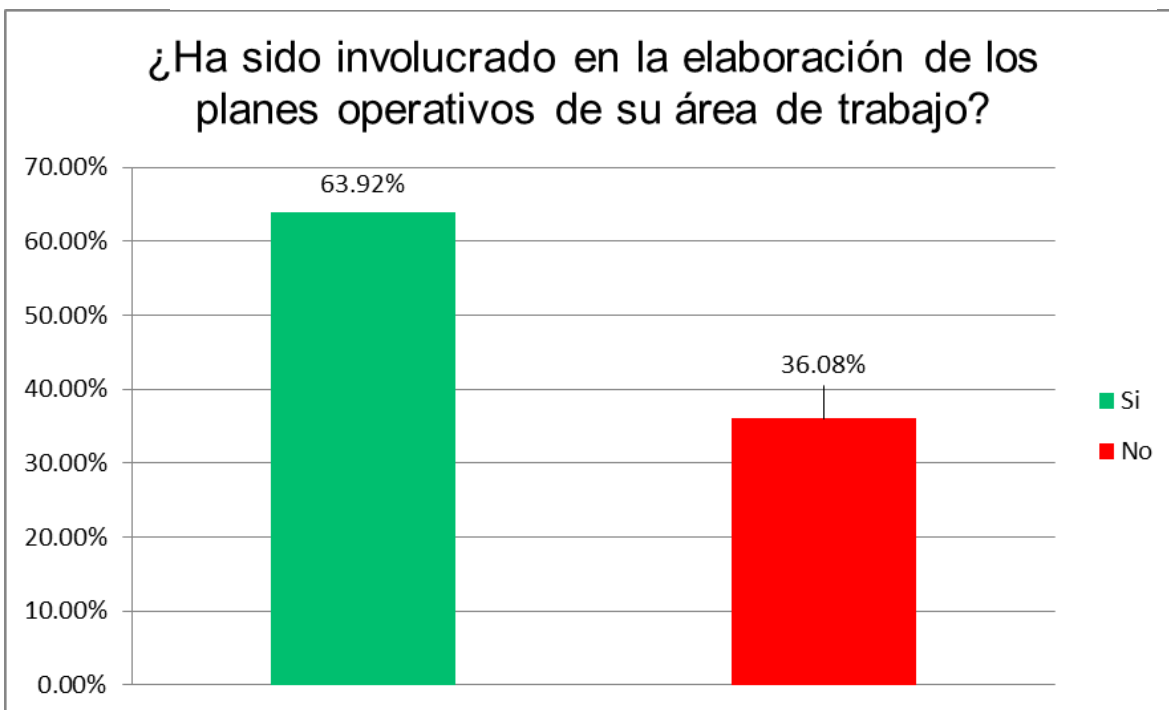
Gráfico 20 La evaluación institucional



Usualmente los procesos de evaluación son bastante estresantes, sobre todo los externos. Sin embargo, el 79.38% de los colaboradores (totalmente de acuerdo), más el 17.53% (de acuerdo) consideran que estos procesos aportan al desarrollo institucional y en efecto, la evaluación permite a los integrantes de una institución de educación superior valorar su quehacer educativo, renovarse y superarse constantemente, poner al día a la institución acorde a las necesidades de la sociedad y de los tiempos de la misma.

21. ¿Ha sido involucrado en la elaboración de los planes operativos de su área de trabajo?

Gráfico 21 Involucramiento en la Planificación Operativa

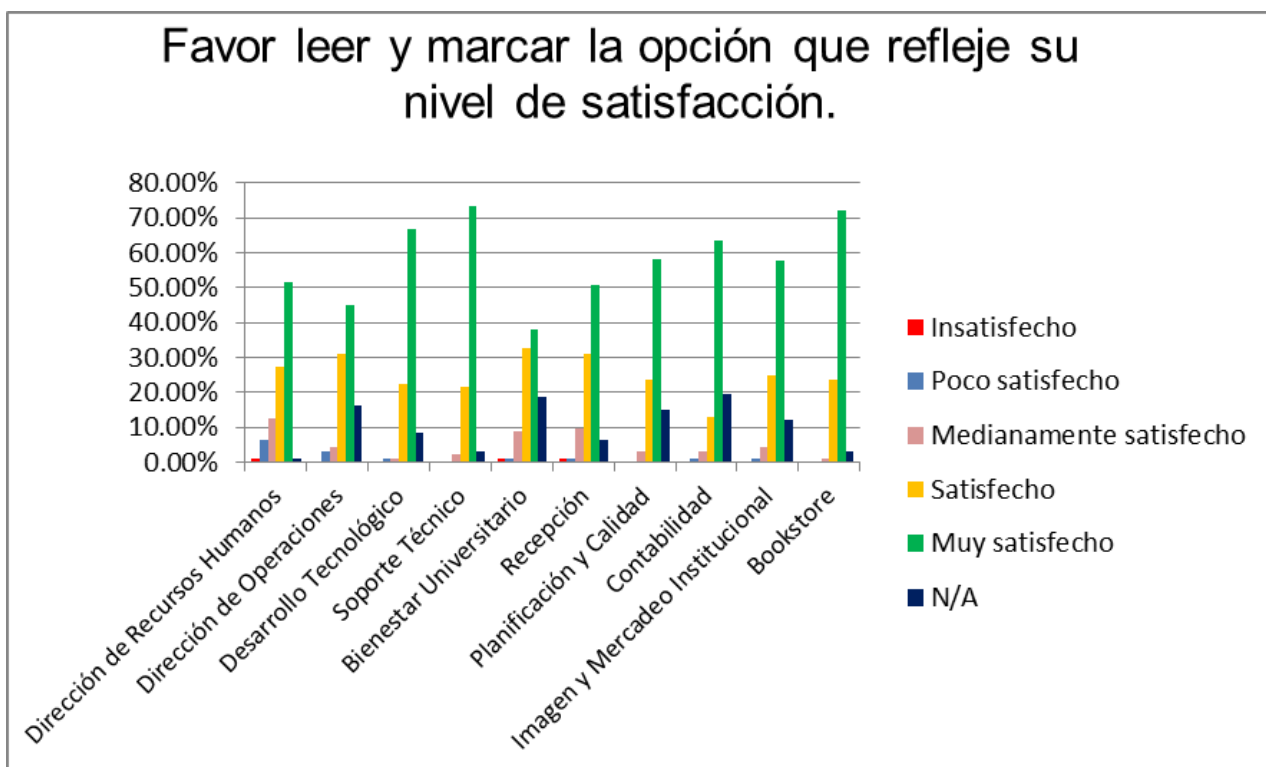


De los colaboradores encuestados, solo el 63.29% está involucrado en la elaboración de los planes operativos de su área. Aunque los POA's se solicitan a nivel de dirección, estos deben incluir las tareas y actividades de todas las dependencias, por ejemplo, la secretaría académica de las facultades debe participar en la elaboración del POA de su facultad, ya que sus funciones son elementales en el funcionamiento de la misma.

*E. Categoría 4: Nivel de satisfacción del cliente interno*

22. Favor leer y marcar la opción que refleje el nivel de satisfacción del servicio/atención de las siguientes instancias.

Gráfico 22 Nivel de satisfacción del cliente interno



En esta pregunta, es necesario analizar cada respuesta con la siguiente tabla.

Tabla 2 Porcentaje por nivel de satisfacción

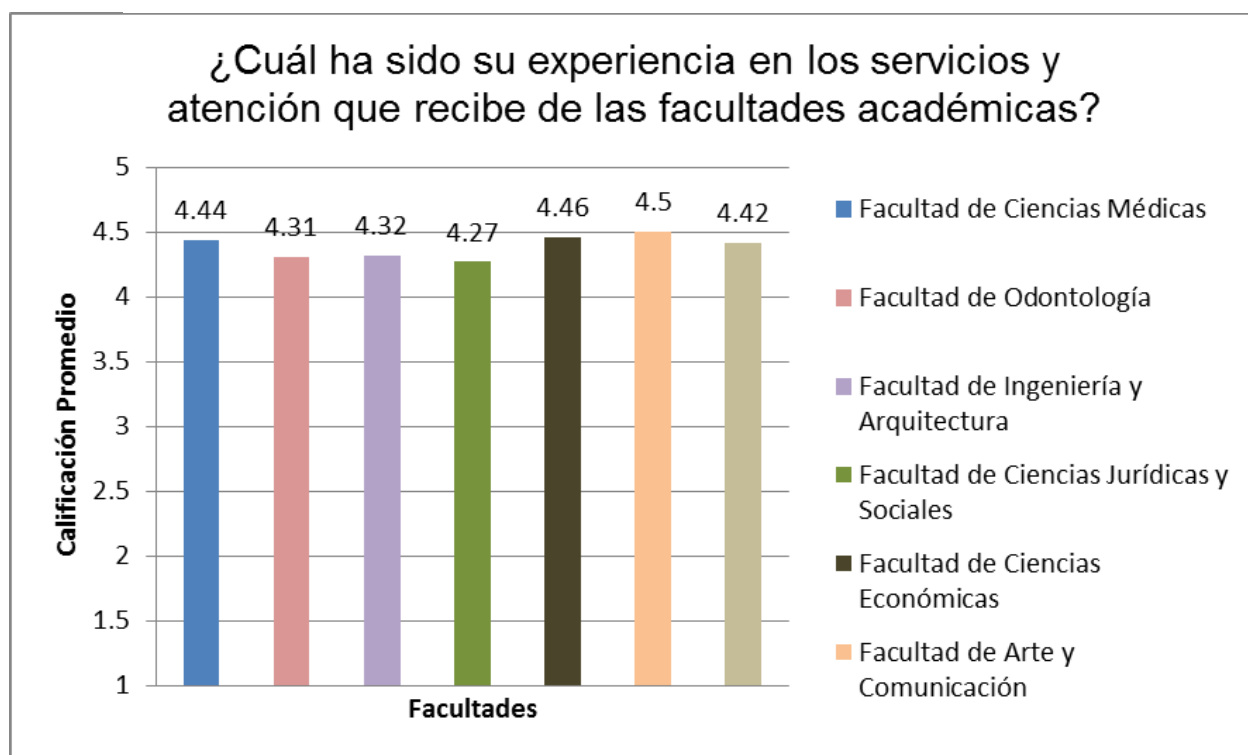
	Insatisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	N/A	Total
Dirección de Recursos Humanos	1.05%	6.32%	12.63%	27.37%	51.58%	1.05%	95
Dirección de Operaciones	0.00%	3.23%	4.30%	31.18%	45.16%	16.13%	93
Desarrollo Tecnológico	0.00%	1.08%	1.08%	22.58%	66.67%	8.60%	93
Soporte Técnico	0.00%	0.00%	2.15%	21.51%	73.12%	3.23%	93
Bienestar Universitario	1.09%	1.09%	8.70%	32.61%	38.04%	18.48%	92
Recepción	1.08%	1.08%	9.68%	31.18%	50.54%	6.45%	93
Planificación y Calidad	0.00%	0.00%	3.23%	23.66%	58.06%	15.05%	93
Contabilidad	0.00%	1.08%	3.23%	12.90%	63.44%	19.35%	93
Imagen y Mercadeo Institucional	0.00%	1.09%	4.35%	25.00%	57.61%	11.96%	92
Bookstore	0.00%	0.00%	1.08%	23.66%	72.04%	3.23%	93

En general, el nivel de satisfacción de los colaboradores con la atención o servicio que recibe de otras instancias, sumando los datos de satisfecho y muy satisfecho son superiores al 70%. Es necesario revisar en el caso de la Dirección de Recursos Humanos, quien tiene el mayor nivel de insatisfacción, seguido de Recepción y Bienestar Universitario. Es necesario implementar

capacitaciones de atención al cliente y sobre Inteligencia Emocional, esto se propone ya que, por haber atendido a colaboradores de Servicios Generales, expresaban su insatisfacción en cuanto al trato con el personal.

23. ¿Cuál ha sido su experiencia en los servicios o atención que recibe de las Facultades Académicas?

Gráfico 23 Nivel de satisfacción Facultades Académicas





En el gráfico mostrado, se presenta el dato consolidado del nivel de satisfacción por facultad.

En la siguiente tabla se puede observar el porcentaje por nivel:

*Tabla 3 Porcentaje por nivel de satisfacción Facultades*

	Insatisfecho		Poco satisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		N/A		Total	Consolidado
Facultad de Ciencias Médicas	0.00%	0	0.00%	0	4.17%	4	39.58%	38	41.67%	40	14.58%	14	96	4.44
Facultad de Odontología	1.04%	1	1.04%	1	9.38%	9	32.29%	31	40.63%	39	15.63%	15	96	4.31
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	0.00%	0	1.04%	1	7.29%	7	33.33%	32	33.33%	32	25.00%	24	96	4.32
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	1.04%	1	2.08%	2	9.38%	9	29.17%	28	38.54%	37	19.79%	19	96	4.27
Facultad de Ciencias Económicas	0.00%	0	2.08%	2	3.13%	3	31.25%	30	44.79%	43	18.75%	18	96	4.46
Facultad de Arte y Comunicación	0.00%	0	0.00%	0	5.21%	5	29.17%	28	44.79%	43	20.83%	20	96	4.5
Facultad de Humanidades	0.00%	0	0.00%	0	8.96%	6	28.36%	19	41.79%	28	20.90%	14	67	4.42

Los resultados encontrados son satisfactorios y los niveles de insatisfecho en realidad son pocos. Se habilitó la opción del “No Aplica”, para no perjudicar ni favorecer a ninguna facultad.

#### *F. Categoría 5: Satisfacción Laboral*

#### 24. Lea cuidadosamente y seleccione su nivel de acuerdo en los siguientes aspectos

*Tabla 4 Porcentaje de nivel de acuerdo Satisfacción Laboral*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Medianamente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Consolidado
Las funciones de mi puesto están claras y definidas	0.00%	0	1.06%	1	9.57%	9	22.34%	21	67.02%	63	94	4.55
Recibo retroalimentación de mi desempeño laboral	0.00%	0	3.23%	3	9.68%	9	24.73%	23	62.37%	58	93	4.46
Conozco los procesos y procedimientos de mi área	0.00%	0	2.13%	2	4.26%	4	24.47%	23	69.15%	65	94	4.61
Participo en los procesos de capacitación institucional	0.00%	0	2.13%	2	5.32%	5	26.60%	25	65.96%	62	94	4.56
La comunicación interna funciona correctamente	1.06%	1	5.32%	5	27.66%	26	24.47%	23	41.49%	39	94	4
El ambiente laboral es adecuado	0.00%	0	1.06%	1	18.09%	17	24.47%	23	56.38%	53	94	4.36
Tengo claro lo que se espera que cumpla en mi trabajo	0.00%	0	0.00%	0	6.45%	6	20.43%	19	73.12%	68	93	4.67
Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión	2.13%	2	2.13%	2	10.64%	10	15.96%	15	69.15%	65	94	4.48
Me siento parte de un equipo de trabajo	0.00%	0	3.26%	3	5.43%	5	15.22%	14	76.09%	70	92	4.64
La relación de trabajo con mis compañeros es buena	0.00%	0	1.08%	1	9.68%	9	18.28%	17	70.97%	66	93	4.59
Conozco los servicios que brindan las demás áreas de la universidad	0.00%	0	4.26%	4	21.28%	20	28.72%	27	45.74%	43	94	4.16

Los datos encontrados reflejan que la comunicación interna, es una oportunidad de mejora. Esto a su vez puede generar que el ambiente laboral sea tenso y hasta cierto grado

conflictivo. Es de prioridad implementar talleres de trabajo en equipo, comunicación asertiva que favorezcan la ejecución de las actividades institucionales.

### G. Categoría 6: Infraestructura y Recursos

25. En relación a la infraestructura y condiciones ambientales actuales en su puesto de trabajo, seleccione:

Tabla 5 Valoración sobre Infraestructura y Recursos

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Medianamente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		N/A		Total	Consolidado
Espacio suficiente para realizar mis funciones adecuadamente	2.13%	2	0.00%	0	6.38%	6	18.09%	17	57.45%	54	15.96%	15	94	4.53
La iluminación y climatización es adecuada para realizar mis funciones adecuadamente	2.13%	2	3.19%	3	9.57%	9	19.15%	18	47.87%	45	18.09%	17	94	4.31
No hay exceso de ruido que perjudique la concentración en mis labores	1.06%	1	2.13%	2	15.96%	15	21.28%	20	40.43%	38	19.15%	18	94	4.21
Los recursos informáticos que tengo son adecuados para realizar mis funciones	2.13%	2	1.06%	1	10.64%	10	12.77%	12	54.26%	51	19.15%	18	94	4.43
Los recursos materiales que tengo son adecuados para realizar mis funciones	2.13%	2	1.06%	1	4.26%	4	21.28%	20	69.15%	65	2.13%	2	94	4.58
En general, las condiciones que tengo en mi puesto de trabajo son adecuadas	2.13%	2	0.00%	0	6.38%	6	29.79%	28	60.64%	57	1.06%	1	94	4.48

El dato que llama la atención es sobre el exceso de ruido. Esta pregunta amerita una revisión exhaustiva de los puestos que desempeñan los colaboradores que marcaron los niveles de medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En este sentido, las autoridades superiores han implementado planes de mejora para garantizar que la condiciones físicas y materiales de los colaboradores sean las adecuadas, por lo tanto, también requiere un contra chequeo para valorar cada aspecto, por ejemplo, el ítem “Los recursos informáticos que tengo son adecuados para realizar mis funciones”.

Esto requiere de la revisión de los recursos disponibles para ese personal y lo que ellos consideran que falta para que sus funciones puedan realizarse adecuadamente. Es necesario reunirse con el personal y con el departamento de Desarrollo Tecnológico y Soporte Técnico.

## H. Categoría 7: Promoción y Motivación

### 26. La universidad proporciona oportunidades para mi formación profesional

Gráfico 24 Formación Profesional



El 75% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con esta afirmación. La diferencia parece no conocer sobre los planes de la institución para que el colaborador pueda continuar su formación académica en la misma. El colaborador puede optar a estas oportunidades o bien beneficiar a un familiar, esto aplica en todos los niveles de jerárquicos.

27. Las condiciones laborales (salario, flexibilidad de horarios, vacaciones...) son adecuadas

Gráfico 25 Condiciones laborales actuales



En esta pregunta, las respuestas están distribuidas en su mayoría en totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo.

Ante esta pregunta, me abordaron colaboradores expresando que su selección se basó en el factor salario, pero también hacían hincapié en que estaban agradecidos de contar con su trabajo, conociendo el difícil contexto del país y reconociendo la gestión de la universidad no despidiendo personal en estos momentos difíciles.

## 28. Me siento feliz de formar parte de la familia UNICA

Gráfico 26 Amor a la institución

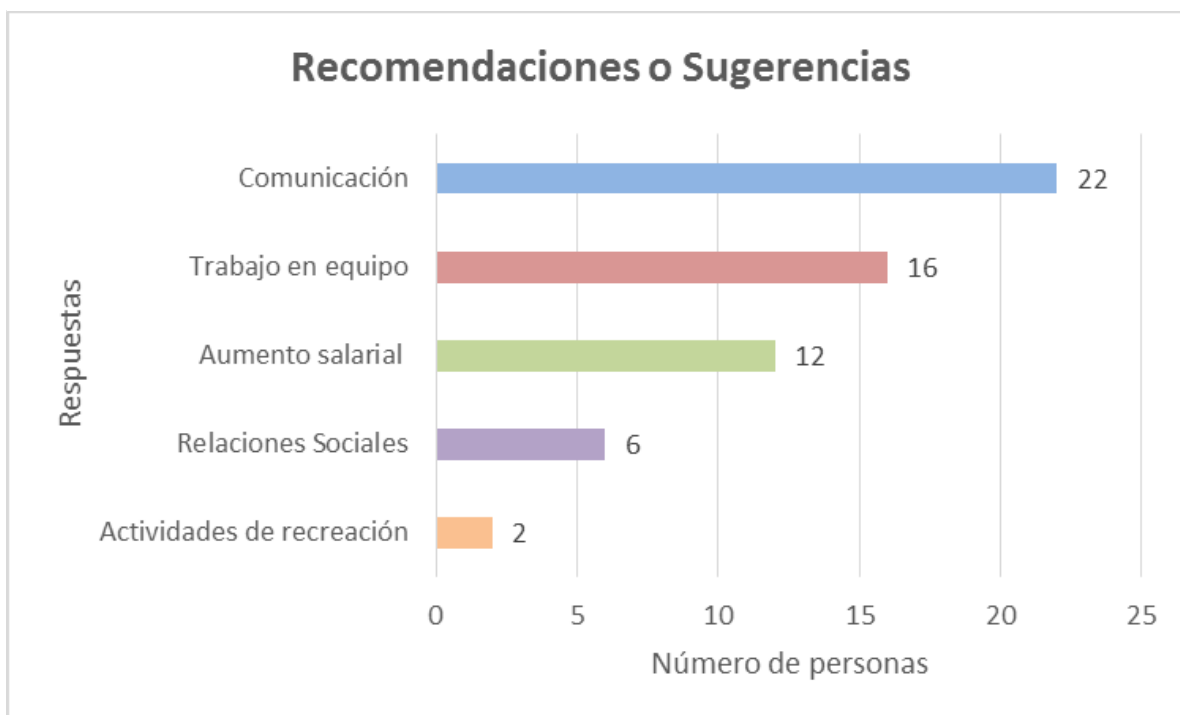


Esta pregunta está relacionada con el slogan de la universidad “Amamos lo que hacemos” y era forma de extraer un resultado sobre el nivel de compromiso, amor y lealtad a la institución. Afortunadamente, no se hubo respuestas de inconformidad y la tendencia se encuentra en niveles de acuerdo.

29. En este espacio puedes brindar tus recomendaciones o sugerencias. Recuerda que se implementarán acciones para la mejora continua.

Esta fue la última pregunta del cuestionario, fue abierta y se recibieron 91 respuestas. Se filtraron por palabras claves y se agruparon todas las respuestas similares, obteniendo el siguiente dato:

*Gráfico 27 Recomendaciones para implementar acciones de mejora*



La mayoría de las respuestas estaba vinculada con las opciones arriba descritas, además brindaron sugerencias muy específicas para su área de trabajo, así como:

- “Sería bueno que una vez normalizadas clases en su totalidad, contrataran la persona que ayuda en la parte biblioteca en atención al público y otras tareas”.
- “Sugiero que en situaciones de emergencia como por ejemplo en sismos la alarma pueda estar al 100%, y a quien se asigne para la comunicación a través de los altavoces, no esté expuesto dentro del edificio, sino que (si se puede) se implemente utilizar un micrófono inalámbrico”.

Además 24 respuestas fueron de agradecimiento o de no tener ninguna sugerencia.

## **Conclusiones**

La presente investigación ha permitido identificar una serie de oportunidades de mejora, que demandan la implementación de una serie de acciones que fortalezcan la cultura organizacional e incidan en la cultura de calidad.

### ***Cultura Organizacional***

Identificación con la Misión, Visión y Valores institucionales: Es de carácter urgente desarrollar talleres con los colaboradores para que conozcan y comprendan la misión, visión y valores institucionales. Esto se debe realizar con todos los colaboradores con diferentes niveles de profundidad. Esto permitirá el fortalecimiento de la Pertenencia / Identidad Institucional. Es importante que todos sepan diferenciar la misión y visión actual con la pasada y que se apropien de los elementos claves en cada una de ellas.

### ***Conocimiento de la Política y Objetivos de Calidad***

Se deberán trabajar talleres de sociabilización de la política y objetivos de calidad. Es necesario implementar campañas de divulgación en los diferentes medios disponibles para difundir la información relacionada al Sistema de Gestión de Calidad, además es necesario estar en contacto con todos los colaboradores, incluido servicios generales.

### ***Nivel de satisfacción en la atención al Cliente Interno***

Era importante conocer el nivel de satisfacción a nivel interno, muchas veces los talleres de este tipo son enfocados al cliente estudiante o profesor y considero que hemos olvidado el cliente interno. Aunque en general, la respuesta fue satisfactoria, si hay unas áreas que deben revisarse para evitar que se genere conflictos.

### ***Nivel de satisfacción laboral***

El contexto actual de pandemia ha provocado que en la universidad se suspendan una serie de actividades que ocasionen la aglomeración de personas, como consecuencia se han

suspendido una serie de talleres que promueven el trabajo en equipo y la comunicación asertiva. Los resultados de la investigación, demuestran que hay problemas en estos aspectos que afectan el clima organizacional, por lo tanto, es de urgencia retomarlos. Estos talleres por lo general los lleva a cabo el equipo de Atención Psicopedagógica, Recursos Humanos, sin embargo, a partir de este estudio también estará involucrada en la planeación y ejecución de los mismos.

### *Infraestructura y Recursos*

La universidad se ha categorizado por brindar condiciones físicas seguras para el desempeño de nuestras funciones, sin embargo, el estudio demuestra que no todos los colaboradores tienen a su disposición los recursos necesarios para la adecuada ejecución de sus funciones. Esto debe revisarse caso por caso, para identificar si la necesidad es real o es algo que no se puede garantizar y es ajeno a sus funciones.

### *Promoción y motivación*

Aunque la mayoría del personal está feliz de trabajar en la UNICA, los resultados indican que la revisión o ajuste salarial es una de las peticiones de los colaboradores, sin embargo, esto se debe revisar ya que debe existir la capacidad económica para poder asumir estos aumentos salariales y la situación actual del país y por ende de la universidad no son las óptimas.

### ***Cultura de Planificación***

#### *Importancia del Desarrollo Institucional*

La Cultura de Planificación y Evaluación Institucional es una meta continua, que se considera una fortaleza institucional y no se puede ni debe dejar caer. Por lo tanto, el involucramiento de todo el personal para una ejecución de las metas estratégicas y operativas es también prioridad, el conocimiento de los diferentes planes institucionales y sus resultados debe ser constante.



Como conclusión general se puede establecer que tanto la cultura organizacional como la de planificación y evaluación inciden en la cultura de calidad institucional. Se crea una tripleta perfecta que genera las condiciones, comportamientos y creencias que aseguran la gestión de la calidad, teniendo como principal elemento al colaborador UNICA.

La importancia de realizar una serie de talleres de sensibilización, de formación en valores y de sociabilización de los diferentes procesos que se desarrollan en la universidad, permitirá una mayor integración, propiciará el trabajo colaborativo y mejorará la comunicación interna.

### Referencias

- Asamblea Nacional de Nicaragua (2011) Ley 704: Ley creadora del sistema nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación y reguladora del consejo nacional de evaluación y acreditación. (p. 4)
- Bauzá Vázquez, E. (2006). Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente, Cuba.
- Cantú Delgado, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc. GrawHill.
- Cazalis, P. (1999) "La experiencia de la evaluación institucional en las Universidades Canadienses". IGLU, Canadá, Mimeo.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- European University Asociation. (2006). Quality culture in european universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture Proyect 2002-2006. Bruselas, Bélgica.: EUA Publication.
- Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. Free Press.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). Juran's quality control handbook (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press.
- Lewis, M. (2016). *Quality in the 21st century: Perspectives from ASQ's emerging quality leaders*. ASQ Quality Press.
- Pérez, A., Milian, A., Cabrera, P. & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99.
- Pettigrew, A. (1979) Estudio de la cultura organizacional. (570-581).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), 539-558.
- Tata, J. y Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*. (703–710).
- Rodríguez, A. y Trujillo, J. (2006) ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente?. *Universia Business Review-Actualidad Económica*.
- Sampieri, R. (2014) *Metodología de la Investigación* (ed. 6). McGraw Hill Education
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Wilkinson, A., Redman, T., & Snape, E. (1993). Quality management and the manager: A research note on some managerial consequences of quality management. *Human Relations*, 46(9), 1113-1125.
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation. *Group & Organization Management*, 22(4), 414-444.

## Anexos

### Anexo1. Instrumento de Recolección de Datos. Elaborado con SurveyMonkey

Cultura de Calidad-UNICA 2021

#### **Estimados Colaboradores de UNICA.**

**La Universidad Católica Redemptoris Mater, por medio de la Dirección de Planificación y Calidad, está interesada en conocer su opinión en relación a la cultura organizacional. Por esta razón, se le invita a llenar el siguiente cuestionario, con el objetivo de promover iniciativas para el fortalecimiento de la Cultura de Calidad. Su colaboración permitirá definir acciones de mejora.**

**Garantizamos su confidencialidad y anonimato.**

**Le rogamos, por tanto, que responda al cuestionario con la mayor sinceridad posible.**

**Muchas gracias por su colaboración.**

\* 1. Favor, marcar el puesto en el que se desempeña

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Autoridad Superior                           | <input type="radio"/> Coordinador de carrera                |
| <input type="radio"/> Director de área administrativa/académica    | <input type="radio"/> Secretario (a) Académico              |
| <input type="radio"/> Coordinador de área académica/administrativa | <input type="radio"/> Responsable de área                   |
| <input type="radio"/> Asistente administrativa                     | <input type="radio"/> Personal de limpieza                  |
| <input type="radio"/> Asistente académica                          | <input type="radio"/> Personal de mantenimiento /jardinería |
| <input type="radio"/> Decano (a)                                   | <input type="radio"/> Personal de vigilancia                |
| <input type="radio"/> Profesor Tiempo completo / Medio Tiempo      | <input type="radio"/> Conductores                           |
| <input type="radio"/> Otro (especifique)                           |   |

\* 2. ¿Cuántos años tienes de laborar en la UNICA?

- Menos de un año
- De uno a tres años
- De tres a cinco años
- Más de cinco años

Cultura de Calidad-UNICA 2021

#### Categoría 1: Identificación con la Misión, Visión y Valores Institucionales

\* 3. ¿Conoces la Misión Institucional?

- Si  No

## Cultura de Calidad-UNICA 2021

\* 4. ¿Por qué no conoce la misión institucional?

- No fue parte del proceso de inducción al ingresar a la universidad
- No he recibido talleres al respecto
- No está visible en ningún lugar
- Otro (especifique)

## Cultura de Calidad-UNICA 2021

### Misión Institucional

\* 5. ¿Cuál de las siguientes misiones es la Misión de la UNICA?

- Ofrecer una educación universitaria de calidad a nuestros estudiantes y contribuir a su formación integral, para que lleguen a ser hombres y mujeres insignes por su saber y su hacer, con vocación de servicio al bien común y comprometidos con una presencia pública, dialogante y constructiva del pensamiento cristiano.
- Institución de Educación Superior de inspiración católica, cuyo principio fundacional es formar profesionales integrales, con excelencia académica.
- Somos una comunidad educativa de inspiración católica, comprometida con la formación integral de las personas y el desarrollo de una sociedad sostenible.
- Ser una Universidad reconocida a nivel nacional e internacional que, desde su identidad católica, crea y promueve oportunidades, y genera conocimiento para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad

\* 6. ¿Con cuales de los elementos misionales se identifica?

- Comunidad Educativa
- Sociedad Sostenible
- Inspiración Católica
- Ninguna de las anteriores
- Formación Integral

## Cultura de Calidad-UNICA 2021

### Visión Institucional

\* 7. ¿Conoce la Visión Institucional?

- Si
- No

Cultura de Calidad-UNICA 2021

\* 8. ¿Por qué no conoce la Visión Institucional?

- No fue parte del proceso de inducción
- No esta visible en ningún lugar
- No he recibido talleres al respecto
- Otro (especifique)

Cultura de Calidad-UNICA 2021

\* 9. Seleccione la Visión de la UNICA

- Ser una comunidad educativa de referencia, en la formación de personas comprometidas con el desarrollo justo del país.
- Ser la primera opción de formación cristiana y académica, integral y de excelencia, para la aventura y la plenitud de la vida.
- Ser una Universidad reconocida a nivel nacional e internacional que, desde su identidad católica, crea y promueve oportunidades, y genera conocimiento para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad
- Ser una institución educativa de referencia en la formación de seres humanos integrales, como agentes de cambio comprometidos con el desarrollo de una sociedad sostenible.

\* 10. ¿Con cuales de los elementos visionales, usted se identifica?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Institución educativa de referencia   | <input type="checkbox"/> Comprometidos con el desarrollo de una sociedad sostenible |
| <input type="checkbox"/> Agente de cambio                      | <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores                                  |
| <input type="checkbox"/> Formación de seres humanos integrales |   |

Cultura de Calidad-UNICA 2021

Valores Institucionales

\* 11. ¿Conoce usted los valores institucionales?

- Si     No

Cultura de Calidad-UNICA 2021

### Valores Institucionales

\* 12. Seleccione los valores institucionales que usted conoce

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Búsqueda de la verdad     | <input type="checkbox"/> Respeto por la dignidad de la persona                                   |
| <input type="checkbox"/> Solidaridad               | <input type="checkbox"/> Tolerancia  |
| <input type="checkbox"/> Amor                      | <input type="checkbox"/> Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo socio - económico |
| <input type="checkbox"/> Búsqueda de la excelencia | <input type="checkbox"/> Empatía   |
| <input type="checkbox"/> Honestidad                | <input type="checkbox"/> Sinceridad  |
| <input type="checkbox"/> Equidad                   | <input type="checkbox"/> Lealtad   |
| <input type="checkbox"/> Justicia                  | <input type="checkbox"/> Amor al prójimo   |

### Cultura de Calidad-UNICA 2021

#### Cumplimiento Misión, Visión y Valores

\* 13. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión y valores desde su puesto laboral?

### Cultura de Calidad-UNICA 2021

#### Categoría 2: Política y Objetivos de Calidad

\* 14. ¿Cuenta la UNICA con una Oficina de Calidad?

- Sí  No

### Cultura de Calidad-UNICA 2021

\* 15. ¿Conoce usted la Política y Objetivos de calidad de la UNICA?

- Sí  No

\* 16. ¿Ha participado en alguno de los procesos de capacitación del Sistema de Gestión de Calidad?

- Sí  No

Cultura de Calidad-UNICA 2021

\* 17. En los últimos años se percibe en la UNICA una tendencia a la mejora

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
★	★	★	★	★

Cultura de Calidad-UNICA 2021

Categoría 3: Desarrollo Institucional

\* 18. Es importante conocer el Plan Estratégico Institucional.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
★	★	★	★	★

\* 19. La planificación estratégica y operativa contribuye al desarrollo de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
★	★	★	★	★

\* 20. Los procesos de evaluación contribuyen a la mejora continua.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
★	★	★	★	★

\* 21. ¿Ha sido involucrado en la elaboración de los planes operativos de su área de trabajo?

Si

No

Cultura de Calidad-UNICA 2021

Categoría 4: Atención al cliente interno



22. Favor leer y marcar la opción que refleje su nivel de satisfacción.

Si usted no recibe ningún servicio/atención de la instancia que se está evaluando, favor marcar N/A (No Aplica).

	Insatisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	N/A
Dirección de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección de Operaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo Tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soporte Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienestar Universitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación y Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen y Mercadeo Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bookstore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Desea brindar alguna recomendación de mejora?

\* 23. ¿Cuál ha sido su experiencia en los servicios y atención que recibe de las facultades académicas?

	Insatisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	N/A
Facultad de Ciencias Médicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facultad de Odontología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facultad de Ciencias Económicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facultad de Arte y Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facultad de Humanidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué recomendación de mejora sugiere? Puede ser en general o una facultad en particular

## Cultura de Calidad-UNICA 2021

## Categoría 5: Satisfacción laboral

## 24. Lea cuidadosamente y seleccione

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las funciones de mi puesto están claras y definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo retroalimentación de mi desempeño laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los procesos y procedimientos de mi área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo en los procesos de capacitación institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación interna funciona correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ambiente laboral es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo claro lo que se espera que cumpla en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento parte de un equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación de trabajo con mis compañeros es buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los servicios que brindan las demás áreas de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Cultura de Calidad-UNICA 2021

## Categoría 6: Infraestructura y Recursos

\* 25. En relación a la Infraestructura y Condiciones Ambientales actuales en tu puesto de trabajo, seleccione:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	N/A
Espacio suficiente para realizar mis funciones adecuadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La iluminación y climatización es adecuada para realizar mis funciones adecuadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No hay exceso de ruido que perjudique la concentración en mis labores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos informáticos que tengo son adecuados para realizar mis funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos materiales que tengo son adecuados para realizar mis funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, las condiciones que tengo en mi puesto de trabajo son adecuadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Cultura de Calidad-UNICA 2021

### Categoría 7: Promoción y motivación

\* 26. La Universidad proporciona oportunidades para mi formación profesional

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 27. Las condiciones laborales (salario, flexibilidad de horarios, vacaciones....) son adecuadas

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 28. Me siento feliz de formar parte de la familia UNICA

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
☹️	☹️	☺️	☺️	☺️

\* 29. En este espacio puedes brindar tus recomendaciones o sugerencias. Recuerda que se implementarán acciones para la mejora continua.

## Anexo 2. Esquema para comprender qué es la calidad de la educación

Gráfico 1.1: Esquema para comprender qué es la calidad de la educación

