

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**Políticas de calidad e innovación de la escuela  
de administración de negocios, UCR**

# Políticas de calidad e innovación de la escuela de administración de negocios, UCR

Área Temática:  
Educación

Sub área temática:  
Modelos y esquemas educativos de vanguardia en las  
Facultades y Escuelas de Negocios

Autores:  
*Nadia Ugalde Binda*  
*María del Pilar Zeledón Ruiz*

Universidad de Costa Rica,  
Escuela de Administración de Negocios

Escuela de Administración de Negocios, UCR. Sede Rodrigo Facio,  
San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica, Centroamérica.  
(506)2511 9180 , (506)2511 9188  
nubaf@hotmail.com  
maria.zeledon@ucr.ac.cr

## RESUMEN

---

En los procesos educativos se puede incrementar la eficiencia aplicando filosofías gerenciales como la administración total de la calidad. De allí que, esta ponencia presenta los avances de la investigación-acción que se desarrolla en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, con el propósito de diseñar e implementar un modelo de gestión de la calidad y la innovación en la Educación Superior Costarricense que permita impulsar la gestión por procesos y la mejora continua considerando aquéllos que, en un primer momento, resultan de mayor interés y necesidad para las unidades académicas, así como los derivados de los procesos de acreditación y de la experiencia investigativa, propiamente dicha. La metodología aplicada ha sido la revisión de los informes de acreditación y de gestión de los años 2011 – 2012, así como dos encuestas aplicadas durante el 2010 y 2011. La primera encuesta se orientó a indagar los aciertos y limitaciones para obtener el ascenso en Régimen Académico y el apoyo a la investigación, como una de las dimensiones prioritarias. Se utilizó un cuestionario cuya información fue recopilada vía telefónica al 100% de los docentes en régimen académico de la EAN (treinta y nueve en total). Los datos de la primera encuesta se completan con otra consulta a los ocho Coordinadores de Área (Administración, Finanzas, Auditoría, Mercadeo, Legislación, Operaciones, Tecnología de la Información, Contabilidad) de las dos carreras que se imparten en la Escuela (Dirección de Empresas y Contaduría Pública). Este segundo cuestionario abarcó los tres ejes fundamentales de la Universidad de Costa Rica, a saber: la Docencia, la Investigación y la Acción Social.

En torno a la primera encuesta aplicada a los docentes, se determina que una de las principales limitaciones para ascender en régimen es la carencia de producción académica, así como el diseño y desarrollo de proyectos de investigación. Dentro de las justificaciones externadas se encuentra la escasez de tiempo y el desconocimiento acerca de los protocolos administrativos y metodológicos requeridos para consolidar estos procesos.

Con respecto a la segunda encuesta, los coordinadores coinciden con los docentes en que existen insuficiencias en temas de formación pedagógico-didáctica en el profesorado, en el dominio de la investigación y en las estrategias de mejora de procesos académico-administrativos.

Sobre la base de estos hallazgos, se plantea un modelo de calidad e innovación con seis dimensiones prioritarias: Docencia, Investigación, Acción Social, Internacionalización, Comunicación - Coordinación y Producción Académica. Este modelo se fundamenta en la responsabilidad social universitaria, el liderazgo compartido, el compromiso, la ética, la pertinencia y el impacto. Desde este planteamiento, la formación y la actualización, la

motivación, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad, la visión y una perspectiva inter, multi y transdisciplinar se convierten en ejes dinamizadores del modelo para lograr una mayor participación e implicación de los distintos grupos de interés que conforman la Escuela de Administración de Negocio (profesorado, personal administrativo, estudiantes, graduados, empleadores y colaboradores). Además, se convierte en una herramienta útil y eficaz para optimizar la gestión, respondiendo adecuadamente a las necesidades del entorno y dirigiendo la organización hacia la mejora continua, de tal forma que se contribuya con las transformaciones que requiere la sociedad costarricense y sus ámbitos de proyección, a fin de lograr un desarrollo sostenible y la búsqueda del bien común.

**Palabras Claves:** Calidad, Innovación, Educación Superior, Acreditación, Administración de Negocios

## I. MARCO TEÓRICO

El sistema educativo y, de manera especial, la Educación Superior, ha sido sometida a nuevas demandas generadas por los cambios y avances científicos, tecnológicos, culturales, sociales y económicos por los que transita la sociedad contemporánea. Los distintos grupos de interés que interactúan en los diversos escenarios plantean nuevos retos y desafíos para el quehacer académico que desarrolla especialmente las Escuelas de Administración de Negocios. Esta conyuntura histórica ha generado un giro cualitativo en los enfoques de gestión, los cuales se han movido de una perspectiva orientada a la expansión cuantitativa a uno sustentado en la calidad y la innovación (Sahney, Banwet, & Karunes, 2004; Villa, 2008).

En estos procesos educativos, los conceptos generales de administración como compromiso, motivación, participación y liderazgo son aspectos que, entre otros, ayudan a determinar la efectividad y, esta efectividad se puede incrementar aplicando filosofías gerenciales orientadas a la administración total de la calidad (TQM en adelante), que se ha destacado en los últimos años como una herramienta utilizada principalmente en el sector industrial pero que comienza a aplicarse también al ámbito universitario (Babbar, 1995; Zaballa, 2000).

### 1. *Evolución del término calidad e innovación*

La calidad es un término polisémico. Está sujeto a muchas connotaciones según el contexto, perspectivas y orientaciones de las personas que lo analizan. Sin embargo, por lo general tiene que ver con los productos y servicios así como con los procesos productivos que se implementan (Sahney, Banwet, & Karunes, 2004). Así, el incremento de la calidad involucra herramientas estadísticas, investigación de mercados, establecimiento de metas, trabajo en equipo, desarrollo del recurso humano, estrategias de solución de problemas y planificación (Jabbarifar, 2009).

En un inicio, Control de la Calidad era el concepto que hacía referencia al conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, que se utilizaban para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio. Posteriormente, en los años 50, emerge el término Aseguramiento de la Calidad que describe el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos establecidos en torno a la calidad.

Desde la década de los 80, aparece el término Calidad Total en los Estados Unidos y, en 1999 la European Foundation for Quality Management (EFQM) adopta el concepto

Excelencia, asumido como la estrategia de gestión orientada a que la organización satisfaga con eficiencia económica, las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Este planteamiento estaba inspirado en el movimiento “Total Quality Management” (TQM,1997) cuyos principios reguladores eran los siguientes: a) la educación es un servicio que prepara al individuo para la vida y para el desarrollo de todas sus potencialidades, b) los miembros de la comunidad educativa deben compartir la autoridad en la toma de decisiones, c) se efectúa un análisis de los resultados obtenidos en cada servicio prestado, d) se cumple con una evaluación continua, d) se planifica de forma continua sobre la base de los datos de la evaluación, e) se plantea un fin de satisfacción del cliente y f) el control se establece con la participación de los agentes del proceso educativo (Muñoz y Sarasúa, 2005:19).

Son las normas de la serie ISO 9000, en la década de los 90, las que se convierten en el principal referente a nivel mundial de este planteamiento. En la actualidad, esta regulación se denomina normas de Gestión de la Calidad, con su última versión Norma UNE-EN ISO 9001:2008, donde se define el grado en que un conjunto de características inherentes (físicas, sensoriales o de comportamiento) cumplen con los requisitos preestablecidos (necesidad o expectativa, implícita u obligatoria).

Por lo tanto, la evolución del enfoque de la Calidad de principios de siglo ha transitado desde una perspectiva más reduccionista centrada en el producto o servicio, en la detección de errores y su corrección, hasta un posicionamiento más integral que acoge a todas las actividades de la organización centrándose en la prevención, así como en la formación, participación y trabajo en equipo de todos sus miembros.

Recientemente, se ha vinculado la calidad con la innovación. Se entiende la innovación como un proceso en el que se incorpora algo nuevo dentro de una realidad existente y cuyo efecto genera un hecho, modificación o resultado novedoso para la población en la que se desarrolla. En este sentido, las prácticas pueden no ser originales en sí mismas, pero lo son en el contexto en el que se implementan (Rogers, 1995 citado por Villa, 2008).

## *2. Iniciativas de Calidad e Innovación en la Educación Superior*

En Estados Unidos, la implementación de la calidad total en la academia fue fuertemente impulsada por empresas como American Express, Ford, IBM, Motorola, Procter &

Gamble y Xerox, quienes en una carta colectiva publicada en Harvard Business Review, ofrecieron millones de dólares para apoyar el proceso (Babbar, 1995).

En India (Jabbarifar, 2009), se funda la National Assessment and Accreditation Council (NAAC) en 1994 como un apoyo gubernamental para generar instituciones más proactivas y con la misión de hacer de la calidad y la relevancia los elementos fundamentales de la Educación Superior mediante mecanismos combinados de evaluación externa e interna de la calidad, promoción e iniciativas sostenibles bajo tres ejes: excelencia, eficiencia y equidad.

El término de calidad total se refiere a tres conceptos básicos (Witcher, 1990 citado por Sahney, Banwet, & Karunes, 2004):

- 1) Total: todas las personas deben de ser involucradas en el proceso: profesores, estudiantes, empleadores, graduados y administrativos,
- 2) Calidad: las demandas de los usuarios y partes interesadas han de ser cumplidas con exactitud y
- 3) Administración: existe un compromiso desde las cúpulas administrativas con el programa de calidad.

Cuando se realiza innovación en el quehacer universitario se configura un proceso que implica: a) una aportación que se introduce para fortalecer o mejorar la prácticas académicas, estudiantiles o administrativas; b) una motivación que dispone favorablemente a los actores para el cambio y la mejora; c) una serie de momentos que se integran dentro de un proceso para ajustarse o adaptarse mutuamente dentro del sistema y posibilitar la construcción de aprendizajes nuevos y significativos; d) unas consecuencias o resultados derivados de la transformación que se vincula al logro de los objetivos. (Rivas 2000, Mohr 2003).

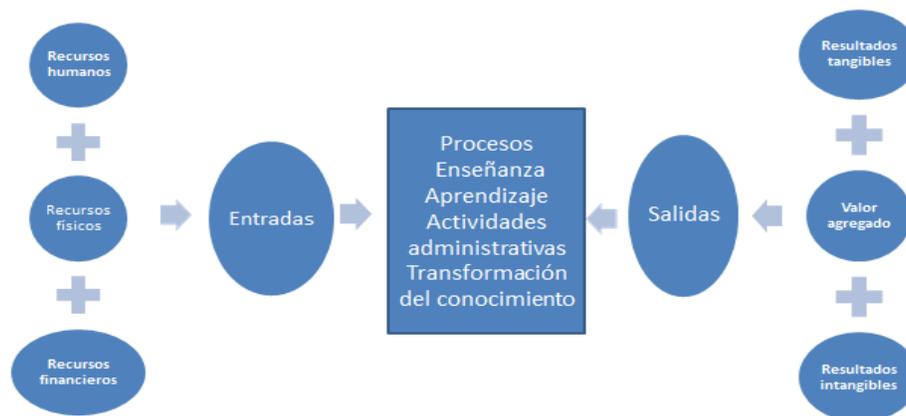
Por lo tanto, siguiendo a Rivas (2000), la innovación educativa implica un proceso sistemático y consistente de incorporación de algo nuevo dentro del engranaje del sistema de la institución, cuyo resultado es la modificación de su estructura y operaciones, de tal manera que, se mejoran los efectos en el alcance de sus objetivos y metas educativas.

El cambio es parte de un movimiento del aprender a aprender y del aprender a enseñar (Marroquín, 2013), que comienza con los temas del conocimiento cognitivo estructurado desde tres variables:

- 1) Variables personales: capacidades y limitaciones cognitivas propias,
- 2) Variables de tarea: conocimiento de las características específicas de la tarea y,
- 3) Variables de estrategia: conocimiento de las ventajas o inconvenientes de los diferentes procedimientos para ejecutar la tarea (Marroquín, 2013, 566).

La misión académica del TQM es mejorar constantemente la calidad de la educación al lograr un aprendizaje significativo mediante el compromiso y aporte de los estudiantes, el liderazgo de los profesores y la cultura académica (Babbar, 1995). Incluye el uso eficiente y pertinente de recursos para alcanzar las metas institucionales. Desde esa perspectiva, el proceso educativo puede ser modelado de la siguiente forma:

**Ilustración 1. La educación como un sistema de transformación**



Fuente: Sahney, Banwet, & Karunes, 2004, pág. 153.

Según la definición de Sahney et al. (2002, citado por Sahney, Banwet, & Karunes, 2004) la gestión de la calidad total en la educación es multifacética – reside en la fundación de la institución educativa sobre un enfoque de sistemas (administrativo, técnico y social) basado en principios de calidad que buscan satisfacer las necesidades de varios grupos de interés. Se trata de la calidad de los recursos de entrada como los estudiantes, los profesores, los funcionarios administrativos, recursos financieros y la infraestructura, así como la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje y la calidad de los resultados en la formación de graduados de alto nivel.

Para Dahlgaard (1995, citado en Sahney, Banwet, & Karunes, 2004) la calidad en la educación se expresa mediante una cultura enfocada en satisfacer a los grupos de interés (estudiantes, gobierno, empleadores, contribuyentes, y la sociedad en general) de forma

incremental, con la participación activa de estudiantes y funcionarios (administrativos y docentes), un proceso de suma importancia si se considera que sus resultados tienen un impacto directo sobre la calidad de las empresas donde los egresados serán contratados. Es decir, la educación debe probar su eficiencia al responder a las necesidades de desarrollo y ofreciendo resultados relevantes a la sociedad (Jabbarifar, 2009).

## II. INICIATIVAS DE CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (UCR)

La Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, tal como su lema lo explicita “una larga trayectoria de excelencia...”, se ha comprometido con la puesta en marcha de una serie de estrategias de mejora continua y de innovación que promueven el fortalecimiento de su quehacer universitario mediante la participación de su equipo docente, administrativo y estudiantil en distintos programas, proyectos y actividades orientados en los últimos años, en su gran mayoría, al Área de Acción Social.

Fue en el año 2009, que la Dirección impulsa una iniciativa denominada “Creciendo Juntos”. Personalmente el Director junto a un grupo de docentes de esta unidad académica promovieron espacios de reflexión y actualización continua para el profesorado sobre diversos temas vinculados al ámbito de los Negocios y a ejes sustantivos de la gestión docente. Por ejemplo: *¿Qué características tiene un buen profesor?*, *Gestión del riesgo empresarial*, *El rol del sistema bancario en el entorno económico costarricense*, *Técnicas de didáctica*. Estos fueron algunos de los temas que se desarrollaron, a cargo de los mismos profesores de la Escuela que contaban con un amplio conocimiento y experiencia en el campo, o de invitados especiales.

Posteriormente, en el año 2011, la Escuela establece una alianza con la Red Institucional de Formación y Evaluación Docente (RIFED) de la Vicerrectoría de Docencia para promover una serie de actividades de formación para el profesorado en ese espacio “Creciendo Juntos” orientadas principalmente a favorecer el ascenso en Régimen de los profesores mediante la elaboración de artículos científicos, los cuales podrían inspirarse en las experiencias recogidas a lo largo de estas sesiones de trabajo. A pesar de los eventos organizados por RIFED y de los aportes generados, el principal objetivo que se pretendía alcanzar, no logró concretarse de manera satisfactoria. Incluso, la participación de los profesores, en cada una de estas actividades, fue disminuyendo paulatinamente.

Fue a partir del año 2012, que la Escuela decide asumir el proceso de acreditación de sus respectivas carreras ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) de Costa Rica. De esta manera, se impulsan procesos para consolidar esta meta, pero inicialmente tuvo escasa identificación del profesorado y los estudiantes sobre este trabajo.

Por lo tanto, como puede derivarse de este breve recorrido, aunque se perciben intentos importantes para avanzar en la mejora continua de la Escuela orientados principalmente hacia el profesorado, muchos de estos trabajos se convirtieron en un inicio, en esfuerzos aislados que hacía necesaria una fundamentación y sistematicidad que garantizara realmente un sistema de calidad e innovación holístico y visionario de los nuevos retos y oportunidades que enfrentan las Escuelas de Negocios, hoy en día.

De allí que se plantea una investigación-acción con un objetivo sustantivo:

Proponer una estrategia de Gestión de la Calidad y la Innovación para la EAN, atendiendo a las políticas institucionales, los postulados del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), los alcances de las Conferencias Mundiales de Educación Superior y los insumos pertinentes de experiencias exitosas de otras universidades.

La investigación, cuyos primeros resultados se recogen en este artículo, procura impulsar la gestión por procesos y la mejora continua considerando aquéllos que, en un primer momento, resultan de mayor interés y necesidad para la Escuela y, en un segundo momento, otros derivados de los criterios y estándares de calidad que impulsa el SINAES<sup>1</sup>, así como de los insumos obtenidos mediante la experiencia investigativa, propiamente.

---

<sup>1</sup> Ver en el anexo 4 las dimensiones de calidad del Sinaes

Ilustración 2. Excelencia en la Educación Superior



### III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A finales del 2010 y principios del 2011, se aplica un cuestionario vía telefónica al 100% de los docentes en régimen académico de la EAN (treinta y nueve en total) por parte de la Comisión de Ascenso en Régimen Académico (CARA), encargada en ese año de promover estrategias para elevar el puntaje y la categoría académica del profesorado. Más adelante se detallan los resultados más relevantes de esta consulta que aparecen completos en el Anexo 1.

En un segundo momento, la Comisión CARA evoluciona para convertirse en la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento Académico (CCIMA) que incorpora al Director de la Escuela, a tres profesores, un representante del personal administrativo y una representación estudiantil, con el fin de integrar las iniciativas para la mejora continua del quehacer académico. Esta Comisión complementa los datos de la primera encuesta con otra consulta llevada a cabo en noviembre-diciembre del 2011, a los ocho Coordinadores de Área (Administración, Finanzas, Auditoría, Mercadeo, Legislación, Operaciones, Tecnología de la Información, Contabilidad) de las dos carreras que se imparten en la Escuela. En el Anexo 2 se puede observar el instrumento empleado.

Este segundo instrumento tiene cuatro apartados. Las preguntas de la primera parte estaban orientadas al Área de Docencia; la segunda parte evaluaba el ámbito de la Investigación; la

tercera, hacía referencia al Área de Acción Social y la cuarta, consultaba sobre aspectos generales del Programa de Mejoramiento Académico y de la EAN.

La encuesta se elaboró con apoyo del Programa Lime Service y se envió por medio del correo electrónico de la Escuela. Los coordinadores disponían de una semana para responder las preguntas (del 28 de noviembre al 05 de diciembre del 2011). La atención de esta solicitud tuvo una excelente acogida por parte de los encuestados, pues la totalidad de ellos (8) completaron satisfactoriamente la información solicitada.

Una vez completadas las encuestas, las respuestas ofrecidas se agruparon por número de pregunta y, posteriormente, se extrajeron los criterios de análisis para derivar las conclusiones más relevantes que permitieran fortalecer el planteamiento del Programa de Mejoramiento Académico y recoger insumos para el diseño del modelo de gestión de calidad e innovación.

### *1. Principales hallazgos del diagnóstico*

En torno a la primera encuesta aplicada a los docentes, se determina que el 100% supera los diez años de experiencia en el ámbito de la docencia universitaria dentro de la EAN. Sin embargo, de los 39 docentes, solamente uno era Catedrático, ocho con categoría de Asociados, once Adjuntos y 15 aún se mantenían como Instructores. Al profundizar en las razones por las cuales se presenta este escenario, se concluye que una de las principales limitaciones para ascender en régimen es la carencia de producción académica, así como el diseño y desarrollo de proyectos de investigación. Dentro de las justificaciones externadas por los encuestados, se encuentran: la escasez de tiempo y el desconocimiento acerca de los protocolos administrativos y metodológicos requeridos para consolidar estos procesos. Es importante señalar que los docentes mencionaron algunos temas que resultan de interés para mejorar su trabajo. A saber:

#### **Docencia:**

- Metodologías de aprendizaje (motivación y manejo de equipos de trabajo)
- Metodología para la evaluación de aprendizajes (contenidos, preparación de exámenes)
- Comunicación en el aula
- Pedagogía y Didáctica universitaria, técnicas expositivas, trabajo con casos (*enseñar educación a los profesores porque saben mucho pero no tienen el don de enseñar-expresó uno de ellos (D20)*).

## **Investigación**

- Temas de investigación (para escritura, para desarrollo financiero nacional)
- Escritura de artículos científicos (redacción de materiales didácticos)

## **Actualización en temas de la disciplina**

- Mercadeo, Economía, Política, Antropología, comportamiento organizacional
- Uso de las TICs
- Coaching/Mentoring
- Conferencias con gerentes de empresas privadas (fracasos y éxitos)

A continuación se describen los resultados más relevantes de la segunda consulta, organizados por dimensión.

### ***2. Resultados en Docencia***

Según la encuesta aplicada, el equipo docente de la EAN se caracteriza por su profesionalismo, poseen un amplio conocimiento de la materia que imparte, el cual se complementa con la experiencia laboral que desarrollan en diversos ámbitos (banca, industria, comercio, finanzas). Muestran responsabilidad en el ejercicio de su trabajo derivado en gran parte, por su pasión y compromiso por la docencia. Es un personal altamente motivado y colaborativo. Se distinguen por su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, disciplina, criticidad y proactividad. Además, asumen la ética como una dimensión básica en su desempeño académico y muestran interés por su mejoramiento continuo.

La totalidad de los encuestados (100%) opinan que el personal docente bajo su responsabilidad presenta alguna carencia. Dentro de estas debilidades se encuentran:

- a) **Falta formación y actualización pedagógico- didáctica.** Por ejemplo, tienen a veces problemas para hacerse comprender a niveles más sencillos de explicación; además, presentan importantes deficiencias en el planeamiento didáctico, conformismo con los métodos tradicionales, falta diseño de técnicas innovadoras, en la formulación de casos prácticos, el diseño de exámenes y los ejercicios de evaluación.
- b) **Falta mayor dedicación y tiempo para atender los requerimientos de los cursos, para actualizarse.** Por ejemplo, dar seguimiento a los cursos de capacitación didáctica, asistir al curso de Didáctica Universitaria, entre otros.
- c) **Falta mayor conocimiento y dominio de la temática que se imparte en los cursos.** Los coordinadores consultados señalan que en el área de finanzas por ejemplo, se visualiza este problema.

- d) **Falta mayor experiencia profesional.** Algunos coordinadores señalan que en área de auditoría “queda demostrado que varios profesores no dominan conceptos tanto básicos como complejos y por ende transmiten al estudiante conocimientos erróneos”.
- e) **Dificultad para manejar programas informáticos**
- f) **La mayoría son interinos con pocas posibilidades de entrar a régimen en el corto plazo.**

La mayoría de los coordinadores de Área coinciden en que para fortalecer el desempeño docente de su equipo de trabajo es recomendable ofrecer capacitación y actualización continua no sólo en temáticas vinculadas a la especificidad de su materia, sino también en el acceso a bases de datos, fuentes bibliográficas actualizadas, utilización de páginas web, manejo de paquetes informáticos (Legislación), uso de Excel (Contaduría).

Resaltan la importancia de ofrecer formación en pedagogía y didáctica universitaria en ámbitos como planeamiento, uso de medios audiovisuales, psicología del aprendizaje, virtualidad, evaluación. Desde su perspectiva, estas actividades deben ser de carácter obligatorio.

Enfatizan en la necesidad de contar con apoyo para la investigación, disponer de tiempo para llevar a cabo esta labor vinculando los temas a cada una de las cátedras. Consideran que es básico estimular la investigación dentro del quehacer académico.

Por otra parte, señalan que se debe impulsar una evaluación del desempeño docente de 360°, es decir, establecer un esquema de control que permita una evaluación integral de la gestión del docente dentro y fuera del aula. Dicho sistema debe incluir pautas correctivas que permitan al docente identificar sus deficiencias y establecer mecanismos para mejorar su desempeño. En esta dinámica resultan sustantivos los procesos de autoevaluación y de evaluación de los colegas de las cátedras.

Debe haber una mejora sustantiva de la infraestructura y de los recursos disponibles para el profesorado. Por ejemplo: aumentar la cantidad de laboratorios disponibles, contar con oficina o sala en donde se pueda atender a los alumnos extra clase para centros y dudas.

También indican que conviene mejorar los procesos de organización y gestión, tales como a) establecimiento de pautas claras y precisas para la coordinación técnica con las sedes regionales; b) Definir el papel y el nivel de responsabilidad y autoridad que tienen tanto el

coordinador de Área como el coordinador de cátedra, y c) diseñar un protocolo para el reclutamiento de sus docentes, entre otros elementos.

Finalmente, se insiste en la necesidad de ofrecer más plazas para el profesorado que les permita entrar en régimen académico. Lo anterior no sólo, favorecerá su dedicación a las tareas docentes sino también a la investigación y a la producción académica. Además, el docente de tiempo completo mejora la vinculación empresarial de las cátedras y la posibilidad de obtener becas de postgrado en el exterior.

### *3. Resultados en Investigación*

Gupta (1993, citado en Sahney, Banwet, & Karunes, 2004) define el proceso de transformación de las instituciones educativas como “actividades realizadas para diseminar conocimiento, dirigir investigación y proveer servicios a la comunidad”. Se suma a estas posibilidades, los resultados de investigaciones, cuyos conocimientos científicos han sido generados o validados por equipos de trabajo con amplia trayectoria académica y profesional. Diferentes temas de actualidad en el ámbito de los negocios, tanto a nivel nacional como internacional se convierten en focos de atención para construir nuevas aproximaciones teóricas o metodológicas que aportan a la comprensión de la compleja realidad en la que estamos inmersos.

Según los resultados de la encuesta, dentro de las condiciones básicas que necesita el profesorado de la EAN para desarrollar labores de investigación requieren:

- Disponibilidad de tiempo y asignación de carga académica para investigación
- Apoyo institucional, financiamiento y soporte logístico
- Capacitación y asesoría en investigación
- Conformación de equipos de investigación
- Crear incentivos económicos y motivacionales para impulsar la investigación
- Establecer alianzas estratégicas con empresas tanto de sector público como privado para generar investigación

### *4. Resultados en Acción Social*

El 50% de los encuestados consideran que el Área de Acción Social de la EAN presenta alguna debilidad, el 25% indica que desconoce tal situación y el otro 25% comenta que no identifica ninguna limitación. Dentro de las argumentaciones que ofrecen aquellos que sí visualizan algún tipo de debilidad mencionan:

1. Falta vinculación empresarial. La EAN requiere más participación con el sector empresarial y tener más retroalimentación con las prácticas gerenciales en el país.
2. Falta de recursos
3. Las labores se hacen en el mismo edificio y compite con los cursos de la carrera.
4. Debería compararse con las actividades de otras Escuelas para determinar si se pueden fortalecer aún más las actividades de la Escuela de Negocios.

Los coordinadores de área consultados destacan como principales logros del ámbito de Acción Social el Programa de Emprendedores de Oro (dirigido a los adultos mayores) y el Programa Mujeres Construyendo un mejor futuro (para las mujeres jefas de hogar en situaciones vulnerables). Le siguen los Programas de TCU, especialmente aquellos que apoyan las PYMES y los Programas de Educación Continua. No obstante, comentan que existen una serie de temas que resultan de interés para emprender iniciativas de Acción Social, como los siguientes:

- Consultoría de empresas, como NIIF / NIA, Administración de Categorías, Presupuesto
- Capacitación para organizaciones no gubernamentales de atención de las personas menores de edad
- Seminarios
- Capacitación a las iniciativas de emprendimiento
- Apoyo a las organizaciones en zonas rurales, o dirigidas a grupos vulnerables de la sociedad (adultos mayores, jefas de hogar, menores de edad, etc.)
- Apoyo a PYMES

##### *5. Resultados en Internacionalización*

No hubo comentarios explícitos en las encuestas sobre esta dimensión, sin embargo, hoy en día, las Declaraciones Mundiales en torno a la Educación Superior (2009) y los planteamientos de Agencias Mundiales de Acreditación (Haug, 2013) impulsan a las instituciones educativas, especialmente a nivel superior, a generar una dinámica de vinculación y articulación de experiencias de docencia, investigación, acción social, vida estudiantil y gestión administrativa, que derribe fronteras y posibilite la optimización de recursos, el fortalecimiento del talento humano, la gestión de la calidad y la innovación, el diseño y desarrollo de proyectos conjuntos, la producción académica y la construcción de una serie de conocimientos, valores y competencias que posibilite una educación transfronteriza.

En ese sentido, las políticas institucionales de la Universidad de Costa Rica (2010-2014) y el Plan de Desarrollo Estratégico (2013-2017) resaltan como uno de los factores claves de éxito “la interacción y retroalimentación permanentes con la comunidad nacional e internacional”. Adicionalmente, el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (2011-2015) del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), enfatiza en este componente, así como dentro del proceso de acreditación que está en su etapa final en la Escuela de Administración de Negocios, los evaluadores externos señalaron la importancia de fortalecer este ámbito. Adicionalmente, el Informe de Gestión 2013 del Señor Director, el avance en el diseño del Plan Estratégico de esta unidad académica y la nueva Reforma Curricular de los planes de estudio de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública, explicitan la necesidad de fortalecer el componente de Internacionalización como eje sustantivo y relevante dentro del accionar académico.

#### *6. Resultados en Coordinación y Comunicación*

Según explica Kotler & Armstrong (2007), si se quiere tener una comunicación eficaz es necesario que el mensaje logre captar la atención, genere interés, provoque un deseo y lleve al público meta a actuar. Ahora bien, aunque la encuesta aplicada a los Coordinadores de Área no explicitó esta dimensión en un primer momento, los comentarios derivados del conversatorio realizado para la validación de los resultados generaron nuevos elementos a considerar en esta indagación. La apreciación de las autoridades de la Escuela, de los mismos coordinadores de Área, e incluso de algunos profesores y estudiantes consultados (de forma complementaria al estudio) coincide en la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación y coordinación que posee la Escuela. Aunque se reconocen algunos esfuerzos incipientes por parte de la Dirección para mantener un diálogo fluido entre todos los actores involucrados se insiste en la importancia de revertir la escasa asistencia y participación del profesorado y estudiantes, en convocatorias a las Asambleas de Escuela, sesiones de capacitación, eventos especiales, reuniones de trabajo, entre otros. Además, se señala que no existen elementos que generen identificación ni sentido de pertenencia entre los distintos grupos. No hay una línea gráfica definida para armonizar la comunicación. Incluso, la página web a la que se tiene acceso, a pesar de que ha sido una valiosa herramienta para divulgar información, resulta rígida y poco representativa de todo el accionar de la Escuela. Además, no facilita la interactividad entre todos los usuarios.

Adicionalmente, este panorama se reafirma en el Informe de Autoevaluación realizado en el marco del proceso de acreditación. Por lo tanto, estas limitaciones en la comunicación poco

favorecen la coordinación entre todos los grupos de interés para el desarrollo de las tareas asumidas.

En ese sentido, la Escuela de Administración de Negocios (EAN) en su esfuerzo por satisfacer estas necesidades y expectativas ha buscado generar un mejor servicio mediante una comunicación asertiva cuyo eje central sea la mejora continua en el proceso educativo que desarrolla, como se explica más adelante.

### *7. Resultados en Producción Académica*

No sólo en la encuesta a los Coordinadores de Área, sino también en los resultados del proceso de autoevaluación de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública, como en las asesorías ofrecidas a los docentes, se ha insistido en la necesidad de fomentar la producción académica de la EAN. Este bagaje de oportunidades no sólo facilita el empoderamiento de los académicos, sino potencia nuevas formas y líneas de trabajo colaborativo que muestran las cualidades humanas y académicas del profesorado para proyectar su saber hacer.

La mayoría de los docentes de la Escuela de Administración de Negocios, a pesar de su alto grado de experticia y práctica profesional, carecen de experiencia en la elaboración y publicación de artículos científicos, así como de libros de texto propios o en coautoría para dar soporte a la docencia en sus respectivas cátedras. Incluso, desconocen que muchas obras o trabajos profesionales pueden tener el perfil para ser valoradas como parte de su producción académica, por su calidad y originalidad.

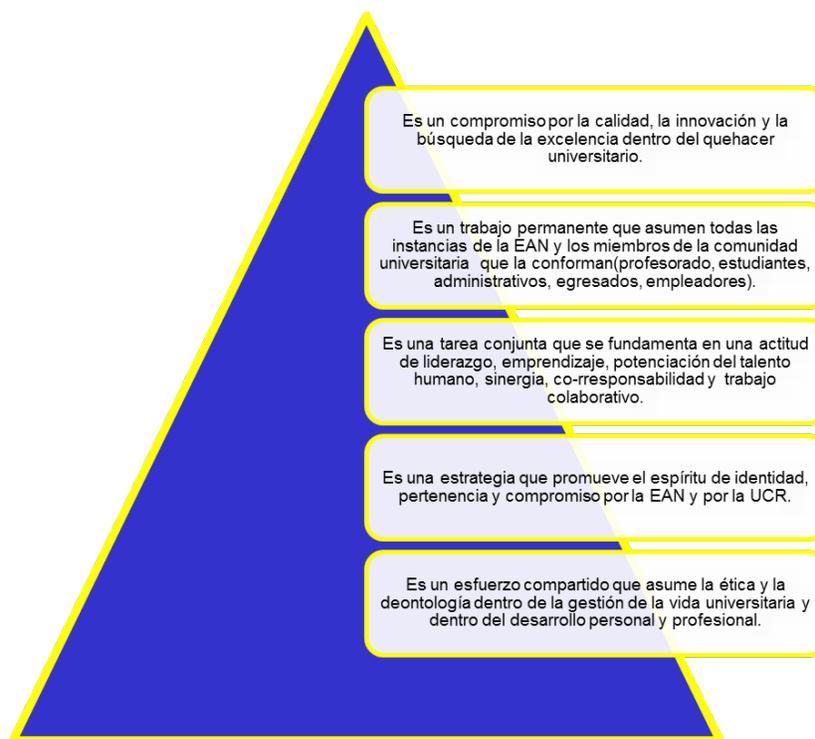
Adicionalmente, el trabajo de aula que se desarrolla puede ser también objeto de inspiración para elaborar textos y materiales didácticos y de soporte a las organizaciones, los cuales, dan una mayor solidez, pertinencia e impacto a su labor docente.

Esta situación también fue analizada en el Conversatorio con los Coordinadores de Área y en las reuniones con el profesorado que lleva a cabo la Dirección y las Coordinaciones de Carrera, al inicio de cada semestre.

En consecuencia, el Programa de Mejoramiento Académico que sustenta el Modelo de calidad e innovación, debe motivar al profesorado para que realice investigación, se promueva su desarrollo académico y se favorezcan los intercambios que permitan recoger las mejores prácticas de las Escuelas de Negocios. De esta manera, se espera que sea una

propuesta integral, permanente, que involucre también, la participación de expertos de renombre, donde el profesorado asuma su compromiso docente por la mejora continua y la superación académica.

#### IV. MODELO DE CALIDAD E INNOVACIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (UCR)



Aunque existen distintos modelos de gestión de la calidad (Arrién, 1997) y de la innovación (Henderson & Clark, 1990; Hannan & Silver, 2005; Carballo, 2006; Villa et al, 2007) desde el presente planteamiento investigativo resulta inspirador, el modelo de gestión de calidad en educación “GOIEN” (Zaballa, 2000), por cuanto es un marco de gestión integral diseñado para aplicar con éxito, la filosofía de calidad dentro del ámbito educativo. Además, es una herramienta útil y eficaz para optimizar la gestión, respondiendo adecuadamente a las necesidades del entorno y dirigiendo la organización hacia la mejora continua.

Además, su planteamiento resulta innovador tanto a nivel organizativo como metodológico por cuanto es aplicable a la gestión y coordinación de los distintos elementos que conforman la institución educativa y su implementación ha logrado una sustantiva mejora

en el funcionamiento de los centros educativos donde se ha incorporado. Un claro ejemplo ha sido el apoyo que ha recibido de la Diputación del País Vasco como instrumento para fortalecer sus Proyectos Educativos en los distintos niveles.

De esta manera, “...el modelo de calidad en educación GOIEN ayuda a desenvolver a los centros de educación en un contexto dinámico, cada vez más complejo y a adaptarse a las nuevas situaciones, a la actual concepción de sociedad avanzada como sociedad del conocimiento” (Zaballa 2000:128).

Ahora bien, el modelo de calidad GOIEN se fundamenta en el modelo de gestión participativo que implica un proceso de mejora continua, sobre el que se articulan los demás módulos. Tal como lo afirma Zaballa (2000:54), “El modelo de mejora continua debe ser la forma de trabajar dentro del centro educativo, a través de la cual todos sus integrantes se comprometen, día a día a conseguir la mejora personal y de la institución... hacer participar toda la inteligencia del colectivo implicado en la misión de la organización”.

De esta manera, a partir de estos elementos, se espera generar una mayor implicación y compromiso de los distintos grupos de interés de la Escuela (profesorado, estudiantes, administrativos, egresados, empleadores y colaboradores), un mayor protagonismo en la gestión académica de los coordinadores de Área y Cátedra, una corresponsabilidad de la buena marcha de los procesos, un liderazgo compartido y un mayor impacto de las distintas acciones de mejora que permitan realimentar el trabajo y trazar las líneas estratégicas de mejora.

### *1. Políticas de la Calidad en la Escuela de Administración de Negocios (UCR)*

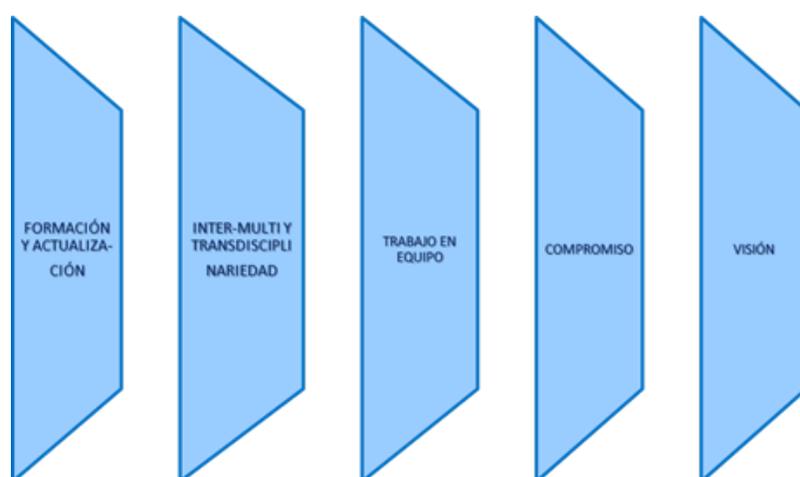
Hecho el diagnóstico anterior y con base en su misión, visión y valores así como en las dimensiones estratégicas de su plan de mejoramiento académico y; coherente con las políticas institucionales de la UCR, la EAN establece una política de calidad para todas las carreras, áreas académicas y funcionales, así como servicios que ofrece. Se trata por lo tanto, de fortalecer la excelencia y satisfacer a todos los grupos de interés de la comunidad universitaria que la conforman, tal y como se explica a continuación.

Esta política promueve el mejoramiento académico de la EAN desde una perspectiva innovadora y de búsqueda permanente de la excelencia. Se orienta a la gestión del talento humano de los distintos grupos de interés (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y colaboradores), procurando maximizar sus saberes, capacidades y competencias. Además,

fortalece las áreas sustantivas del quehacer universitario (Docencia, Investigación y Acción Social) así como las dimensiones de Comunicación-Coordinación, Internacionalización y Producción Académica que le permiten contribuir con las transformaciones que requieren la sociedad costarricense y sus ámbitos de proyección, a fin de lograr un desarrollo sostenible y la búsqueda del bien común.

La Escuela de Administración de Negocios impulsa los procesos para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, siguiendo los principios básicos de coherencia, eficiencia, trabajo en equipo, eficacia, liderazgo, equidad, idoneidad, integralidad, pertinencia, relevancia, transparencia y universalidad. Se fundamenta en un modelo pedagógico humanista, desde una perspectiva socio-constructivista, ética, inter y transdisciplinaria, dinámica y flexible.

**Ilustración 3. Ejes dinamizadores del programa de mejoramiento académico  
EAN-UCR**



## *2. Dimensiones del Modelo de Calidad e Innovación de la EAN (UCR)*

A cada una de las dimensiones estratégicas de mejoramiento continuo de la Escuela de Administración de Negocios se le da un seguimiento mediante disposiciones generales, procesos, indicadores y mecanismos de evaluación que permiten valorar, motivar e introducir mejoras que potencien la calidad. Estas dimensiones se visualizan en la siguiente ilustración y se explican más adelante, con sus objetivos para el periodo 2013-2015.

**Ilustración 4. Dimensiones del Modelo de Calidad e Innovación de la EAN**



#### **a. Docencia**

La dimensión de Docencia se enfoca en propiciar el desarrollo académico inter y transdisciplinario de la EAN mediante procesos de gestión curricular y docente, caracterizados por un liderazgo participativo que favorezca la innovación, el mejoramiento continuo y la construcción de una cultura de excelencia. Busca actualizar periódicamente la oferta académica para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la Escuela considerando estas políticas de calidad, con el propósito de atender las demandas del sector productivo, los perfiles de empleabilidad y las transformaciones socioeconómicas, históricas y culturales que se suscitan en el entorno.

Los objetivos planteados dentro de esta dimensión son:

1. Promover la actualización académica del profesorado de la Escuela de Administración de Negocios en las dimensiones pedagógico- didáctica y disciplinar que les permita gestionar su quehacer académico desde una perspectiva innovadora, de mejora continua y de búsqueda de la excelencia.
2. Incorporar en los planes de estudio de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública los ejes epistemológicos, metodológicos y referentes universales.
3. Favorecer un espacio de reflexión e integración de los equipos de trabajo de la EAN con el propósito de fortalecer el sentido de identidad y pertenencia, así como el compromiso por la mejora continua del quehacer académico.

4. Promover el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los docentes
5. Analizar las nuevas tendencias y desafíos de la administración de negocios que favorezcan la actualización académica del profesorado.
6. Implementar un plan de mejoramiento continuo de los procesos administrativos y docentes que cumpla con las expectativas de los profesores, estudiantes, funcionarios y otros usuarios.

#### **b. Investigación**

Esta dimensión promueve el desarrollo de la Investigación en el ámbito de la Administración de Negocios que favorezca la generación, sistematización, producción y divulgación de nuevos conocimientos científicos en las distintas áreas del ámbito empresarial y la contaduría pública. Además, pone esta capacidad de generar conocimiento a disposición del sector empresarial mediante la investigación aplicada para acompañar los esfuerzos de mejora continua y los procesos de innovación. Por lo tanto se incluyen en esta dimensión los siguientes objetivos:

1. Favorecer el diseño y desarrollo de proyectos de investigación en el ámbito de la Administración de Negocios.
2. Promover el desarrollo de la investigación dentro de los procesos de aprendizaje que permitan potenciar la formación de los estudiantes en este ámbito como una competencia genérica dentro de los planes de estudio.
3. Consolidar un centro de investigación en el área de la Administración de Negocios que promueva el desarrollo de proyectos y actividades de investigación que propicien la innovación y la mejora continua en los entornos organizacionales y empresariales.

Como parte de las acciones llevadas a cabo, ya se han formulado algunos proyectos de investigación que se detallan en el Anexo 3.

#### **c. Acción Social**

Esta dimensión promueve un modelo de responsabilidad social universitaria que permita el acceso al conocimiento y al quehacer académico en general, a los diferentes sectores de la sociedad. Adicionalmente, pretende generar en el ámbito empresarial, un compromiso de responsabilidad social que integre las dimensiones económica, sociocultural y ambiental en su dinámica productiva y de servicios.

En este sentido, se convierten en líneas de acción fundamentales en esta dimensión el diseño de nuevos programas técnicos y actividades de formación continua dirigido a los distintos grupos de interés de la EAN, la realización de actividades de vinculación e interrelación con graduados, empleadores y colaboradores de la EAN, el diseño de nuevos proyectos y actividades de Trabajo Comunal Universitario, el apoyo a nuevas iniciativas de emprendedurismo social en la EAN, el desarrollo de al menos un foro anual por área con participación de empresarios de alto nivel para fortalecer la formación humana y académica de los participantes.

Por ello, se ha establecido como objetivo básico potenciar ese modelo de responsabilidad social con la vinculación e interrelación de los graduados, empleadores y colaboradores, de la Escuela de Administración de Negocios, la Facultad de Ciencias Económicas y la Universidad de Costa Rica, así como otros actores del ámbito nacional e internacional.

#### **d. Internacionalización**

La EAN se ha comprometido con impulsar las pasantías académicas tanto de docentes como de estudiantes, los postgrados en el exterior, el diseño de investigaciones con expertos de otras Universidades, las visitas académicas de especialistas, la asistencia y participación en Congresos, Seminarios y Cursos en el exterior de profesores y alumnos, el recibimiento en nuestros cursos de estudiantes extranjeros becados, entre otros esfuerzos.

Por lo tanto, esta dimensión promueve el fortalecimiento de los procesos de Internacionalización de la Escuela de Administración de Negocios que faciliten la movilidad docente, estudiantil y administrativa, así como la vinculación, cooperación e interrelación con instancias y expertos académicos extranjeros en los distintos ámbitos de la gestión empresarial y contaduría pública que contribuyan a la contextualización, potenciación y diversidad de los modelos universitarios.

#### **e. Comunicación – coordinación**

Esta dimensión busca favorecer de manera integral la comunicación y la coordinación académica de la Escuela de Administración de Negocios, para fortalecer el sentido de identidad, pertenencia, compromiso y participación de los distintos grupos de interés que la conforman, así como facilitar los enlaces comunicativos en todas las áreas sustantivas de su quehacer mediante el diseño e implementación de un sistema integral de comunicación. Otros de sus objetivos es facilitar la construcción colectiva de las propuestas de mejora

mediante la sensibilización, diálogo y consenso entre los distintos grupos de interés. Adicionalmente, se pretende la sistematización y comunicación de las experiencias del proceso de mejoramiento de la calidad que genere motivación, trabajo colaborativo e implicación de todos los participantes.

Dentro de esta dimensión se contempla el uso óptimo de la infraestructura. Los horarios deben extenderse tanto como sea posible y el uso de laboratorios y bibliotecas debe ser intensivo para no gastar infructuosamente el dinero, los esfuerzos y el tiempo por la falta del uso de herramientas científicas administrativas que ayuden a controlar las operaciones tal y como lo recomienda Jabbarifar (2009).

Por lo tanto, esta dimensión trata de diseñar, implementar y evaluar estrategias para fortalecer el liderazgo de la Escuela y su proyección nacional e internacional. Sin duda, el área de Mercadeo y el aporte de expertos en este ámbito han ofrecido una contribución muy significativa en esta línea. Un ejemplo de ello es la investigación-acción que se lleva a cabo desde el año 2012 denominada “Gestión de la Comunicación aplicada a la acreditación y a la mejora continua desde los aportes de la Mercadotecnia. El caso de la Escuela de Administración de Negocios”. Dentro de los principales logros de este trabajo investigativo se cuenta con el Branding de la EAN, que incluye el diseño del logotipo, mascota (“Codi” el mapache), lema y la línea gráfica que identifica a esta unidad académica. Adicionalmente, se diseña la estructura y contenido de un Portal Web interactivo que facilita la dinámica de acercamiento y la divulgación de las principales experiencias.

Además, experiencias de innovación docente tales como “Adopta una pizarra” se convierte en un claro ejemplo de las implicaciones que asume la investigación articulada a la docencia dentro de un proceso comunicativo. Mediante esta iniciativa diseñada por el Lic. Leonardo Arroyo García (docente del Área de Mercadeo de la EAN) el estudiante asume la responsabilidad de administrar un medio de comunicación (en este caso, una pizarra de la Facultad de Ciencias Económicas) y cuantifica los resultados relacionados con la recepción del mensaje por parte de los diferentes grupos de interés que conforman esta unidad académica. Al mismo tiempo, lleva la medición del ruido que impide la divulgación del mensaje y la retroalimentación de los públicos mediante diferentes herramientas tales como las redes sociales, ej. Facebook). En estas herramientas virtuales se reciben comentarios y evaluaciones por parte de personas nacionales y extranjeras en torno a la experiencia y su impacto en la mejora de la comunicación dentro del ámbito universitario.

De esta manera, se trata de que la comunicación se oriente en dos vías, la primera, lograr la diferenciación del servicio educativo que ofrece esta unidad académica, donde se destaquen los atributos que crean valores agregados a fin de ser reconocidos como una Escuela de Negocios en constante perfeccionamiento. En la segunda, la comunicación propiciar un cambio en la cultura organizacional, una asunción de esos cambios y un compromiso con la calidad, la innovación y la excelencia académica. Desde esta perspectiva, proveerá una estrategia de acercamiento apropiada a cada público meta, para informar de los procesos en marcha, los beneficios derivados y los principales logros; así como los mecanismos disponibles para promover el diálogo, la reflexión crítica, el liderazgo y una serie de valores y actitudes que impacten positivamente a toda la organización educativa.

#### **f. Producción académica**

La producción académica se convierte en otra de las dimensiones esenciales dentro del quehacer de la Escuela de Administración de Negocios. Pretende el registro, sistematización y visualización de conocimientos científicos y pedagógicos que resulten relevantes y pertinentes para enriquecer el acervo académico de esta Escuela.

Bajo las consignas de esta dimensión está el promover la producción académica en el ámbito de la Administración de Negocios que contribuya a la sistematización y socialización de saberes en las distintas áreas así como potenciar la relación entre la investigación científica y el aprendizaje significativo, relevante y pertinente que se construye cotidianamente en los distintos escenarios formativos.

Desde la EAN, se asume que la producción escrita o audiovisual en el ámbito académico es una herramienta necesaria para socializar un conocimiento que resulte comprensible y asequible al público meta al que va dirigido (estudiantes, colegas, profesionales de otras disciplinas, empresarios, egresados, empleadores, entre otros). Por lo tanto, debe ser una fuente de saber que invite al descubrimiento, a la asimilación, a la ejecución de tareas, al trabajo colaborativo, al pensamiento crítico, a una actitud emprendedora, e incluso al disfrute por aprender.

En este sentido, se han promovido, desde el año 2012 una serie de Seminarios Talleres sobre Producción y Edición Académica orientados a los docentes y estudiantes interesados en esta temática. Se trata de lograr una mayor claridad y dominio de los elementos, criterios y estrategias adecuadas para un diseño y formato que atienda no sólo los requerimientos básicos para reflejar el valor de su contenido, sino también favorezca una mayor motivación

y aprehensión de conocimientos y aprendizajes por parte de sus potenciales lectores y usuarios.

## V. CONCLUSIONES

Como se ha analizado a lo largo de este artículo, la búsqueda de la calidad y la innovación en la educación superior se debe sistematizar mediante estrategias que se aplican en los ámbitos empresariales con tanto éxito desde hace décadas, como la normalización, la administración por procesos, la consulta constante a los involucrados y la medición de los resultados.

Este trabajo recoge los principales avances de la investigación-acción que está en marcha denominada “Gestión de la Calidad y la innovación en la Educación Superior Costarricense. El caso de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica”. Presenta los principales resultados del diagnóstico preliminar realizado a los docentes en Régimen Académico, consulta a Coordinadores de Área, reuniones con autoridades de la Escuela, actas de la Comisión CCIMA y resultados relevantes del informe parcial del proceso investigativo. Todos estos insumos han permitido delinear, en una primera aproximación, el Modelo de Calidad e Innovación a fin de consolidar una estrategia más integral de largo plazo, que recoja los aciertos de las iniciativas anteriores de la Escuela y se construya sobre criterios científicos que generen una cultura de calidad, articulada y sostenible. Es así como el Modelo de Calidad e Innovación de la Escuela de Administración de Negocios acoge seis dimensiones que agregan a las tres fundamentales de la Universidad de Costa Rica (Docencia, Investigación y Acción Social) otras que se mostraron prioritarias de atención en las consultas realizadas, como lo son: Internacionalización, Coordinación - comunicación y Producción académica.

Para cada una de estas dimensiones se ha establecido un objetivo estratégico claro, conciso y medible, que por razones de espacio no se pudo ampliar en este artículo, pero que en el planeamiento estratégico de la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento Académico (CCIMA) se ha vinculado a metas muy específicas, tareas y responsables.

La Comisión CCIMA de la EAN asume la tarea de liderar, gestionar y acompañar las iniciativas de implementación y evaluación de las políticas que sustentan el Modelo, mediante los distintos actores claves de esta Escuela. De esta manera, invita al personal docente, funcionarios administrativos, estudiantes, graduados y colaboradores a implicarse de forma activa, crítica y diligente para lograr los objetivos y compromisos de calidad, a fin

de impulsar un cambio de cultura, no sólo en la realidad universitaria, sino también en los distintos ámbitos sociales y culturales donde se proyecta la Escuela y la Universidad. Generar una mayor concienciación sobre los beneficios de aspirar a la calidad y a la innovación dentro de los distintos entornos donde interactuamos, sin duda, aporta a la construcción de una sociedad más humana, más justa, sostenible y equitativa, en donde las Escuelas de Administración de Negocios asuman un protagonismo en la gestión del talento humano, los recursos, procesos, mecanismos y acciones que promuevan el bien-estar y el estar-bien de las distintas generaciones.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- ARRÍEN, J. (1997). Calidad y Acreditación exigencias a la universidad. Caracas, Ediciones. CRESALC/UNESCO
- BABBAR, S. (1995). Applying total quality management to educational instruction. *The International Journal of Public Sector Management*. 35-50.
- CARBALLO, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Modelo, Metodología, Sistemas y Herramientas de Innovación. Madrid:Díaz de Santos.
- ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS(UCR) (2010). Informe de gestión 2010. San José: Publicación de la EAN.
- HANNAN,A. y SILVER,H. (2005). La innovación en la Enseñanza Superior. Enseñanza, aprendizaje y culturales institucionales. Madrid: Ediciones Narcea.
- JABBARIFAR, T. (2009). Ignorance Of Total Quality Management In Higher Education In The 21st Century. *International Journal of Management and Information Systems*.(13, 2) 49-58.
- HENDERSON, R.M. y CLARK, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*.(35), 9-30.
- MARROQUÍN, M. (2013). Calidad de la enseñanza y el aprendizaje estratégico en la educación superior. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. (8, 2), 564-573.
- SAHNEY, S., BANWET, D. K., & KARUNES, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*. (16, 2) 145-160.
- VILLA, A. et al (2007). Modelo de innovación de la Educación Superior. Bilbao: Mensajero
- ZABALLA, G. (2000). El modelo de calidad en educación “Goien”. Bilbao: Universidad de Deusto

## Anexo 1. Resultados del estudio sobre ascenso en régimen 2010-2011

Estudio sobre el ascenso en régimen de los docentes en propiedad 2010-2011

Cuestionario para entrevista telefónica

No. \_\_\_\_\_

Buenos días / Buenas tardes. Le hablamos de la Escuela de Administración de Negocios de la UCR. Mi nombre es \_\_\_\_\_. Estamos realizando un estudio sobre las necesidades de información y capacitación de los profesores para su ascenso en régimen con el fin de coordinar acciones de apoyo.

NOMBRE DEL PROFESOR: \_\_\_\_\_

Fecha	Hora de inicio
Teléfono	Hora de finalización

1 ¿Cuántos años ha sido profesor en la EAN?

10	De 10 a 15	8	De 21 a 25
11	De 16 a 20	5	Más de 25

2 ¿Cuál es su categoría de profesor?

15	Instructor	8	Asociado
11	Adjunto	1	Catedrático

3 Ha participado Ud. en el programa de Creciendo juntos de la Dirección?

16	No. (Pase a la 6.)	19	Sí. (Continúe)
----	--------------------	----	----------------

4 Considera que estas actividades han sido:

Sí	No	
15	2	a. apropiadas para mejorar el ejercicio de la docencia?
5	12	b. apropiadas para mejorar el ejercicio de la investigación?
12	5	c. apropiadas para mejorar su ejercicio profesional?

5 Qué otros temas serían de su interés en estas charlas y seminarios?

Ver resultados

6 Qué mes, día y hora sería más apropiado para dar los cursos? Marque X sobre el elegido.

Meses:	Días	Horario:
18	Enero, febrero marzo	M,K,S 14 Nocturno 19
4	Abril, mayo, junio	J, V 4 Diurno 6
5	Julio, setiembre, dic.	L 6 Tarde 10

### Conocimiento del Reglamento y áreas de acción

7 Cuál es su conocimiento sobre las puntuaciones para el ascenso de categoría? (puede marcar más de una)

Sí	No	
11	12	a. Desconozco el sistema
20	12	b. He leído el reglamento
10	21	c. He asistido a charlas sobre el tema
21	6	d. Me interesa recibir por correo el reglamento
24	9	e. Estoy interesado en aprender más sobre el tema
0		f. Otro: cuál? _____

8 ¿Cuáles considera son las áreas donde requiere obtener puntos para ascenso?

8	Años de servicio	27	Publicaciones
7	Estudios de posgrado	9	Mejor calificación docente
17	Proyectos de investigación	13	Idiomas
11	Proyectos de Acción Social	0	Otro _____

9 ¿Necesita apoyo de la Escuela para obtener esta puntuación ?  
26 Sí 9 No (Pase a la preg.10)

10 ¿Cómo le puede ayudar la Escuela?  
Ver respuestas

---

11 Le interesa recibir capacitación sobre? (Léanse las siguientes opciones y marque las elegidas )

Sí	No		Sí	No	
21	9	Ascenso en Régimen	15	16	Idiomas. Cuáles? _I F IT P M
27	6	Estilos de publicaciones	13	15	Obra profesionales
14	17	Bases de datos de la UCR	14	15	Redacción de monografías
22	10	Publicación en la Revista CE	0	0	Otros cuáles? _____

---

12 ¿Posee publicaciones como?

16	Trabajos publicados	18	Material didáctico
10	Trabajos en proceso de publicación	0	Otros
8	Obra profesional		

13 ¿Han sido aceptadas todas estas publicaciones en el Centro de Evaluación Académica?  
13 Sí 19 No

#### Apoyo en el trabajo de investigación y publicaciones

14 ¿Cuál cree que es su principal problema para realizar las publicaciones?  
No sabe, no tiene tiempo, no tiene temas

---

15 ¿Le interesa recibir capacitación para solucionar este problema?  
9 Sí 25 No (Pase a la preg.17)

16 ¿Sobre qué tema específicamente?  
Manejo del tiempo, reglas publicación UCR

---

17 ¿Cuál cree que es su principal problema para realizar investigaciones?  
No saben, no tiene tiempo

---

18 ¿Le interesa recibir apoyo para solucionar este problema?  
10 Sí 21 No (Finalice y agradezca.)

19 ¿De qué tipo?  
Jornadas para investigación, curso de estadística, temas de investigación, trámites inscripción de proyectos

---

Finalice y agradezca.

Cuestionario	Pregunta 5	Pregunta 10	Pregunta 14	Pregunta 17	Pregunta 19
1	Temas mas relacionados a la administración	Charlas	No sabe	Falta de tiempo	
2			Falta de tiempo		
3		Informando pasos y horarios en lo que se pueden obtener puntos	Proponer nuevas tematicas y enseñar y capacitar para tener la costumbre de escribir		
4	Metodología para la evaluación de contenidos y preparación de exámenes y evaluaciones	Descarga de funciones	Falta de tiempo	Falta de tiempo	Descarga de funciones
5		Con el cara	Falta de tiempo	Horario muy ocupado	
6			Falta de tiempo		
7		Lograr presupuesto para proyectos de investigación	No veo problema para publicar porque uno busca donde		
8	Mejor metodologias de aprendizaje para transmitir a los alumnos motivación en el trabajo en equipo	Incluir acción social, publicando mis documentos	Falta de tiempo porque tengo un trabajo de tiempo completo	Falta de tiempo	
9			Tiempo para escribir	Falta de tiempo asignado por la escuela	Asignando jornada para realizar las investigaciones
10	Como escribir articulos	Como escribir un articulo	Orientación de cómo hacerlo	Tiempo	
11	Didactica Universitaria		Disponibilidad de tiempo	Disponibilidad	Instrucción Estadística
12	Deben ser de ambito cientifico académico		Ninguna	Ninguno. El suscrito se ha desempeñado en la facultad como Director de proyectos del primer subdirector y del co Director	
13	Nuevas tecnicas para exposición usando medios tecnologicos y participación con otras areas		Dificultad con el tiempo	Dificultad con el tiempo	
14		Apoyo horas asistente para tiempo	Falta de tiempo	Falta de tiempo	
15	Crecimiento profesional en el área de mercadeo	Actualizar reglamentos y mejor comunicación	Que me específico en mercadeo y la univesidad pública principalmente temas de economistas	Falta de tiempo	
16	Sistemas de pedagogias/material didactico de apoyo		Falta de tiempo	Falta de tiempo	Tiempo pagado por la escuela para realizarlos
17	Como enseñar/Manejo de grupos	Dando charlas de cómo escribir estos proyectos y publicaciones	Horarios muy ocupados	Falta de tiempo	
18	Técnicas de manejo de equipos de trabajo/Instrucción y comunicación de los temas en las clases		Falta de tiempo	Falta de tiempo	
19		Promoviendo el doctorado	Organización de tiempo para priorizar el trabajo	Desconozco el procedimiento	Una guia de cómo se plantean temas de investigación y su tramite
20	Enseñar educación a los profesores porque saben mucho pero no tienen el don de enseñar	En fomentar apoyo para las publicaciones	La evaluación de la comisión regimen academico, considero que les falta conocimiento		
21	Refrescamientos de la carrera y temas de investigación, como redactar material didactico	Coordinando charlas para adquirir técnicas de docencia	No valorar los estudios de la empresa como estudios antropologicos	Tiempo para indagar	Corte politico de gobierno, BN, UCR, UNED, UNA, TEC, trabajo interesante para las PYMES
22			Nunca me he interesado en publicar en la revista		
23		Capacitación/Inducción	Poco tiempo	Poco tiempo	
24			Me gusta mucho escribir informes de mi ejercicio profesional (principalmente investigación de mercados), pero no porque sea mi afición)	Ninguno, pero si es por el sistema de UCR, los trámites son muchos y complejos	
25		Financiamiento para los posgrados	Falta de tiempo		
26		Leventar requisitos para obtener el grado de catedrático	Ninguna	Ninguno	
27	Economia, Política, Antropología	Que proporcionen un horario accesible para poder llevar idiomas	Falta de tiempo	Falta de tiempo	
28	Coaching, investigación para escritura y desarrollo financiero nacional	Banco de propuestas y enlace con entidades dedicadas a la investigación y publicación	Falta de tiempo	Falta de tiempo	
29	Charlas de gerentes de empresas privadas, de fracasos y exitos		Falta de tiempo		
30	Técnicas expositivas y trabajos con casos	Tipo convenio a lo externo e interno de la universidad	Falta de preparación para la publicación	Falta de preparación	
31			Falta de tiempo	Falta de tiempo	
32	Temas relacionados con tecnologías de información	Metodos de orientación y muestra de ejemplos	Falta de una buena guia y gente responsable que sea la encargada de las publicaciones		
33	Comportamiento Organizacional/Mentoring	Curso de idiomas exclusivo para profesores de la Escuela	Tramites burocráticos, económicos	Falta de tiempo	Que la escuela le asigne tiempo pagado para realizarlas
34		Cursos por medio de la Vicerrectoría de Docencia	Apoyo por parte de una entidad correspondiente y tiempo	Tiempo y dinero	Mejor salario y que lo nombren más tiempo
35		Publicando algunos trabajos	Falta de tiempo	Falta de tiempo	
36	Temas de cómo evaluar correctamente, además de aprender a enseñarle a nuestros alumnos	Definiendo temas de investigación para mejorar los programas de los cursos	Conocimientos de métodos de investigación		
37			Falta de tiempo		
38		Investigación promoviendo programas	Falta de apoyo por parte de la escuela	Falta de tiempo para realizarlas	Otorgar tiempo y recursos por parte de la escuela
39			Falta de tiempo	Falta de tiempo	

## Anexo 2. Encuesta para el Mejoramiento Académico de la Escuela de Administración de Negocios

Entrada de datos	
<b>Encuesta para el Mejoramiento Académico de la Escuela de Administración de Negocios</b> Con el propósito de recoger información sustantiva para el diseño, fundamentación y desarrollo del Programa de Mejoramiento Académico de la Escuela de Administración de Negocios solicitamos respetuosamente completar la siguiente encuesta.	
*Contraseña: <input type="text"/>	
I Parte Área de Docencia	
1	*Anoté cinco características que distinguen al equipo docente del Área a su digno cargo. <input type="text"/>
2	¿ Presenta el profesorado del Área a su digno cargo alguna debilidad o carencia dentro de la gestión docente? Si su respuesta es afirmativa, argumente la misma, con por lo menos tres razones. <input type="text"/>
3	*Especifique cinco recomendaciones que ofrece para fortalecer el desempeño docente de su equipo de trabajo. <input type="text"/>
4	*Indique cinco temas que resultan prioritarios para mejorar el desempeño docente de su equipo de trabajo. <input type="text"/>
5	*Marque con una X qué horario resulta más accesible para trabajar con su equipo docente: <input type="checkbox"/> De lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 md <input type="checkbox"/> De lunes a viernes de 2:00 pm a 5:00 pm <input type="checkbox"/> De lunes a viernes de 5:30 pm a 7:30 pm <input type="checkbox"/> Sábados de 8:00 am a 12:00 md Otro <input type="text"/>
7	La Vicerrectoría de Docencia y la EAN están impulsando el diseño de Proyectos de Innovación Docente, por lo tanto conviene que cada Área se proponga desarrollar por lo menos dos propuestas. ¿ Cuáles temas podrían ser potenciales para el desarrollo de este tipo de Proyectos? Mencione por lo menos dos temas. <input type="text"/>
II Parte. Investigación	
8	*La EAN necesita fortalecer el desarrollo de la investigación en distintas áreas, por lo tanto, es fundamental que nos indique tres temas que resultan básicos para ser investigados. <input type="text"/>
9	*Desde su perspectiva, cuáles son tres condiciones básicas que necesitan los/las profesores/as para desarrollar proyectos de investigación dentro de la EAN <input type="text"/>
10	*Indique por lo menos tres recomendaciones que daría a la EAN para fortalecer la investigación. <input type="text"/>
III Parte. Acción Social	
11	*Mencione tres temas que resultan de interés para desarrollar iniciativas de Acción Social sea en la modalidad de Extensión Docente o Trabajo Comunal Universitario. Extensión Docente <input type="text"/> Trabajo Comunal Universitario <input type="text"/>
12	*Explicite, al menos tres logros que la EAN ha tenido en el área de Acción Social <input type="text"/>

### Anexo 3. Descripción de proyectos de investigación

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO GENERAL	TIPO	EQUIPO RESPONSABLE	PERÍODO DE VIGENCIA
1. La Venta de Empresas Nacionales al Capital Extranjero. Condiciones e impacto a nivel nacional. (N.221-B2-357)	Analizar las condiciones que afectan la dinámica de la venta y compra de empresas nacionales a capital extranjero (en los últimos 10 años 2002-2012, ebitda: \$1.000.000) y el papel que desempeñan las Escuelas de Negocios en este proceso.	Estudio exploratorio Enfoque mixto	MAE. Carlos Murillo Scott (coordinador) Dra. María del Pilar Zeledón Ruiz MAE. Ernesto Orlich Dundorf MAE. Alejandro Elizondo Castillo MSc. Carlos Sandoval Alvarez Bach. Fabricio Marín. Asistente. Sr. Cesar Moya. Asistente (10 hrs.) Srita. Priscilla Villalobos, asistente ad hoc.	Del 03 de enero del 2012 al 30 diciembre del 2014
2. Gestión de la Calidad y la Innovación en la Educación Superior. El caso de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. (N.221-B2-357)	Analizar la gestión de la calidad y la innovación dentro de la Educación Superior Costarricense desde la experiencia que desarrolla la Escuela de Administración de Negocios para proponer una estrategia que promueva la mejora continua de las Universidades y la mayor satisfacción de todos sus grupos de interés que aporten en la transformación socio-económica y cultural del país y la Región.	Investigación-Acción	Dra. María del Pilar Zeledón Ruiz (coordinadora) MAE. Carlos Murillo Scott Dra. Nadia Ugalde Binda. Srita. Nicole Font (Asistente, 8 horas) Dra. Gloria Zaballa Pérez (Universidad de Deusto, España) (Colaboradora)	Del 03 de enero del 2012 al 30 diciembre del 2014
3. La gestión de la comunicación aplicada a los procesos de acreditación y de mejora continua desde los aportes de la Mercadotecnia. El caso de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. (N.221-B2-354)	Analizar la influencia que ejerce la gestión de la comunicación en los procesos de acreditación y de mejora continua de la Escuela de Administración de Negocios, desde los aportes de la Mercadotecnia.	Investigación-Acción	Lic. Leonardo Arroyo García (coordinador) Dra. María del Pilar Zeledón Ruiz Sr. Alonso Rodríguez (Asistente, 10 Horas) Fiorella Villalobos Montero.	03 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2014.
4. Desarrollo de competencias en Tecnologías de la Información (TI) en el ámbito de la Administración de Negocios (N.221-B4-035)	Analizar las competencias relacionadas con TI que requieren los estudiantes de Administración de Negocios para una exitosa inserción laboral desde la perspectiva de docentes universitarios, estudiantes, egresados y empleadores mediante el desarrollo de una investigación	Investigación Acción	MSc. Christian López Quesada (coord.) MSc. Leonel Alemán Sojo Dra. María del Pilar Zeledón Ruiz Sr. Carlos Peñaranda. (Asistente 6hrs).	06 de enero 2014 al 18 de diciembre del 2015
5. La sostenibilidad económica de un proceso carbono neutro para las empresas nacionales (grandes, medianas y pequeñas) que se han certificado y el impacto que este proceso ha tenido en sus negocios durante el periodo 2011-2014.	Determinar la sostenibilidad económica de ser carbono neutro para las empresas nacionales (grandes, medianas y pequeñas) que se han certificado y el impacto que este proceso ha tenido en sus negocios durante el periodo 2011-2014.	Descriptiva	MSc. Carlos Sandoval Alvarez M.Sc. Ernesto Orlich Dundorf Licda. Martha Vega Valderrama	06 de enero 2014 al 18 de diciembre del 2015

#### Anexo 4. Dimensiones de la acreditación de SINAES

<b>Dimensión</b>	<b>Componente</b>
	Admisibilidad
<b>Relación con el contexto</b>	Información y promoción Proceso de admisión e ingreso Correspondencia con el contexto
<b>Recursos</b>	Plan de estudios Personal académico Personal administrativo Infraestructura Centro de información y recursos Equipo y materiales Finanzas y presupuestos
<b>Proceso educativo</b>	Desarrollo docente Metodología de enseñanza y aprendizaje Gestión de la carrera Investigación Extensión Vida estudiantil
<b>Resultados</b>	Desempeño estudiantil Graduados Proyección de la carrera
	Sostenibilidad
<b>Total</b>	<b>21</b>