

**PROGRAMA**

# **MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD**

**Departamento de Docencia e Investigación  
Noviembre 2025**

# **TABLA DE CONTENIDO**

<b>3</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>4</b>	<b>ANTECEDENTES</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS DEL PROGRAMA</b>
<b>5</b>	General
<b>5</b>	Específicos
<b>6</b>	<b>GRADO ACADÉMICO QUE SE OTORGA</b>
<b>6</b>	<b>PERFIL DE INGRESO, EGRESO Y REQUISITOS DE ADMISIÓN</b>
<b>6</b>	Perfil de ingreso
<b>7</b>	Perfil de egreso
<b>7</b>	Requisitos de admisión
<b>7</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA</b>
<b>9</b>	Estrategias de aprendizaje
<b>9</b>	Modalidad
<b>10</b>	Evaluación
<b>11</b>	Duración y horario
<b>11</b>	<b>INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO</b>
<b>12</b>	<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>
<b>12</b>	Descriptores de los cursos
<b>22</b>	Trabajo Final de Graduación
<b>22</b>	<b>ÁREAS DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>22</b>	<b>CENTRO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN Y APRENDIZAJE</b>
<b>23</b>	<b>PROGRAMA EDITORIAL</b>
<b>23</b>	<b>PLATAFORMAS ACADÉMICAS</b>
<b>24</b>	<b>COORDINACIÓN</b>

# INTRODUCCIÓN

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), es un organismo internacional regional que forma parte del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). El ICAP tiene el mandato de promover el desarrollo de la gestión pública en la región mediante la formación de profesionales de alto nivel. Para estos efectos, la institución ha desarrollado y consolidado ofertas académicas, mediante programas centroamericanos y nacionales de posgrado, capacitación y actualización profesional; también se desarrollan proyectos de investigación y de asistencia técnica como apoyo a los gobiernos de la región.

La Maestría en Gerencia de la Calidad es uno de los programas más consolidados de la oferta académica del ICAP. El programa está diseñado para preparar especialistas con la capacidad de responder a las necesidades de evaluación, mejora de procesos y desarrollo de métricas para impulsar la eficiencia y eficacia en organizaciones del sector público y privado.

El posgrado ofrece el grado académico de Magister Scientiae y contribuye al mejoramiento del perfil intelectual, al incremento de la productividad de profesionales de diversas disciplinas, así como a la integración del conocimiento a aplicaciones prácticas para responder efectivamente a los requerimientos de un contexto social, tecnológico y organizacional altamente competitivo y en rápida evolución.

El programa se desarrolla mediante una metodología de enseñanza-aprendizaje virtual en modalidad combinada sincrónica y asincrónica. Las sesiones de contacto directo entre docentes y estudiantes se aprovechan principalmente para el desarrollo de diálogos estructurados guiados por el personal docente a partir de análisis de casos, material didáctico, conferencias y otras actividades. La modalidad virtual se ha desarrollado utilizando las nuevas técnicas de educación profesional y el uso de la tecnología de comunicación e información.

El aprendizaje se adquiere mediante ejercicios interactivos sincrónicos o asincrónicos, individuales y grupales en los cuales las personas estudiantes pueden conformar grupos de estudio para la investigación, lectura del material y la formulación de proyectos de aplicación práctica relacionados con su ejercicio profesional.

El ICAP, como institución especializada en el campo de la administración, persigue la adopción de una perspectiva integral para el tratamiento de los temas y cuestiones objeto de su estudio. Por ello, cuenta con un cuerpo docente con amplia experiencia práctica y alto nivel de formación, conocedor de los retos y oportunidades económicas, sociales y políticas de los países miembros del SICA.

## ANTECEDENTES

La creciente demanda de formación académica especializada en temas de calidad motivó al ICAP, en 2007, a desarrollar un programa de posgrado en Gerencia de la Calidad, con énfasis en laboratorios clínicos. Para su diseño, se realizaron estudios, investigaciones y análisis que aseguraran una oferta académica pertinente y alineada con los requerimientos nacionales e internacionales. Como resultado, se lanzaron dos promociones simultáneas de la Maestría en Gerencia de la Calidad con énfasis en Laboratorio Clínico.

Para la ejecución del programa de maestría se trabajó en conjunto con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) en el marco del Convenio de Cooperación suscrito en el año 2008 que permita la promoción y realización de actividades de interés común para contribuir en el desarrollo del conocimiento académico, científico y tecnológico.

Con el tiempo, el ICAP amplió el enfoque del programa para responder a nuevas demandas profesionales y regionales. Así, el posgrado pasó a denominarse Maestría en Gerencia de la Calidad, con el objetivo de formar profesionales líderes con capacidades gerenciales para implementar estrategias y modelos de calidad bajo un enfoque de responsabilidad social. Este perfil se mantuvo desde la primera hasta la octava promoción.

El plan de estudio consta actualmente de 17 cursos agrupados en tres grandes áreas del conocimiento, a saber: (a) Fundamentos y Enfoques de gestión de la calidad; (b) Sistemas de gestión de calidad e instrumentos para la mejora continua; y, (c) Investigación en gestión de la calidad. Para culminar el programa y hacerse acreedores del título de Magister Scientiae las personas estudiantes deben llevar a cabo una tesis y defenderla en un acto público y oral.

El programa adopta un enfoque integral que abarca sistemas de gestión de la calidad, normalización técnica, reglamentación y evaluación de la conformidad, con el fin de asegurar que los productos, servicios y procesos de organizaciones públicas y privadas cumplan con estándares de calidad y promuevan una cultura de mejora continua.

La gerencia de la calidad tiene un impacto transversal sobre las organizaciones ya que mejora el uso de los recursos, la eficacia y la eficiencia en alcanzar sus objetivos, así como en la forma en la sus productos o servicios son entregados a los destinatarios finales. Por otro lado, la búsqueda de la calidad, en la forma de mejora de procesos y gobernanza, en el sector privado y público se ha convertido en un elemento crítico en la búsqueda de la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos y empresarios hacia las personas usuarias y clientes.

Las mejoras en estos ámbitos tienen el potencial de generar un impacto positivo y de gran alcance en el bienestar de la población de los países miembros del SICA, al fomentar organizaciones más transparentes, eficientes y efectivas. Esto contribuye a fortalecer su legitimidad y valor público, al tiempo que se promueve una oferta de productos y servicios de mayor calidad.

Reconociendo esta importancia, el ICAP ha promovido actividades de formación, investigación, consultoría y asistencia técnica orientadas a fortalecer la calidad en políticas, programas y servicios públicos y privados.

La gestión de la calidad posibilita el ajuste sistemático o mejora continua de los programas y procesos organizacionales en función de sus objetivos estratégicos y de la atención de las necesidades de la población. Por esta razón, la gestión de la calidad ha adquirido relevancia para la ciudadanía, la academia, profesionales en la función pública, empresarias y empresarios.

Este compromiso quedó reflejado en la Carta Iberoamericana de Calidad suscrita durante la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en la cual se establece:

*“La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto de la dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información y prestaciones de servicios públicos de calidad”.*

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA

### General

Formar profesionales capaces de liderar procesos de gestión integral de la calidad, con competencias para diseñar, implementar y evaluar estrategias orientadas a la mejora continua, generando resultados eficientes, eficaces y sostenibles en organizaciones públicas y privadas.

### Específicos

- a. Desarrollar competencias para planificar, ejecutar y gestionar procesos integrales de calidad en organizaciones públicas y privadas, con base en criterios de pertinencia, eficiencia y sostenibilidad.

- b. Transmitir los principios, fundamentos y enfoques contemporáneos de la gestión de la calidad, promoviendo su comprensión como un proceso dinámico, transversal e innovador dentro de las organizaciones.
- c. Fomentar la investigación aplicada en gerencia de la calidad para generar conocimiento que respalde la toma de decisiones estratégicas en organizaciones proveedoras de bienes y servicios.
- d. Dotar al estudiantado de instrumentos y herramientas para incorporar el enfoque de mejora continua en la gestión organizacional, mediante el uso de indicadores de resultados y estándares de calidad.

## **GRADO ACADÉMICO QUE SE OTORGA**

El ICAP otorga el grado de Magister Scientiae en Gerencia de la Calidad, el cual tiene plena validez legal en los países miembros del SICA en virtud del Convenio Regional que lo establece como organismo internacional. Con más de 70 años de trayectoria ininterrumpida en Centroamérica, el Instituto se ha dedicado a la formación de posgrado, la asistencia técnica, la capacitación y la investigación.

## **PERFIL DE INGRESO, EGRESO Y REQUISITOS DE ADMISIÓN**

### **Perfil de ingreso**

- Funcionarios y especialistas que desean mejorar sus habilidades y capacidades analíticas para la toma de decisiones en materia de la gestión de la calidad.
- Consultores para la implementación del enfoque de la calidad.
- Dirigido a profesionales afines a la especialidad del programa de maestría, con interés para liderar procesos de innovación y mejorar su capacidad y competencia técnico-gerenciales.
- Aptitud proactiva hacia la investigación aplicada.
- Idioma español avanzado e inglés instrumental.
- Capacidad y disposición de trabajo en equipo.
- Disponibilidad de equipo y manejo en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

## Perfil de egreso

- Liderar procesos de planificación, ejecución y evaluación de la gestión de la calidad en organizaciones públicas y privadas, con un enfoque estratégico, eficiente y sostenible.
- Impulsar procesos de innovación y mejora continua, integrando herramientas y enfoques actuales de la gestión de la calidad para fortalecer la dinámica organizacional.
- Diseñar e implementar modelos de excelencia o sistemas de gestión de la calidad, considerando los derechos ciudadanos y los desafíos del desarrollo social en contextos nacionales y regionales.
- Desarrollar conocimiento con pensamiento crítico y enfoque analítico, a partir de investigación aplicada orientada a mejorar la calidad de bienes y servicios, y a generar valor público y organizacional.

## Requisitos de admisión

- Completar el formulario de solicitud de admisión.
- Copia de títulos académicos (grado universitario mínimo de bachiller) por ambos lados.
- Copia de la certificación de notas.
- Copia de la cédula de identidad o pasaporte.
- Currículum Vitae.
- Fotografía tamaño pasaporte digital de un estudio fotográfico.
- Constancia de experiencia profesional.
- Realizar una entrevista (virtual o presencial) en fecha y hora que se le indicará.
- Debe de presentar los documentos originales el día de la entrevista.

## METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La metodología de enseñanza-aprendizaje del programa de Magister Scientiae en Gerencia de la Calidad sigue un enfoque educativo por competencias, centrado en el desarrollo de habilidades prácticas orientadas a ejercer un liderazgo estratégico que impulse altos niveles de desempeño y calidad en organizaciones que gestionan bienes y servicios.

Este enfoque se sustenta en los siguientes principios pedagógicos:

- a. Aprendizaje aplicado, que promueve la adquisición de conocimientos y destrezas a partir del análisis de casos reales y experiencias prácticas.
- b. Orientación socio-constructivista, en la que la persona docente actúa como facilitadora del proceso formativo, mientras que el estudiantado construye activamente su propio aprendizaje.
- c. Respeto por la pluralidad académica, que se traduce en relaciones horizontales entre participantes, fomentando el intercambio de experiencias y saberes para enriquecer la comprensión y el abordaje de situaciones propias de la gestión de la calidad.
- d. Énfasis en la adaptación y validación de metodologías e instrumentos, que permitan aplicar fundamentos teóricos a la resolución de problemas concretos en la gestión de servicios, fortaleciendo el vínculo entre teoría y práctica.

En este modelo, el estudiantado es protagonista de su proceso de formación y agente activo en la articulación entre conocimiento y acción. El proceso de enseñanza-aprendizaje se concibe como un medio para formar profesionales innovadores, capaces de aplicar la teoría a la transformación cualitativa de su práctica, de manera contextualizada y pertinente.

Asimismo, el programa incorpora el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramientas docentes. En determinados cursos, se integrarán software especializados que apoyen la solución de casos, el análisis de datos y la simulación de escenarios, fortaleciendo las capacidades técnicas del estudiantado.

## Estrategias de aprendizaje

Principios de aprendizaje	Técnicas
<p>Se asume una visión constructivista de lo curricular y del proceso de conocimiento. También se parte de que el/la estudiante generará saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales.</p> <p>La persona estudiante, así como la persona docente, promoverán una participación activa en el proceso de conocimiento, siendo éste una co-creación.</p> <p>El enfoque metodológico incluye distintas experiencias para que el estudiantado se apropie de los saberes conceptuales, procedimentales - técnicos y desarrollen una actitud crítica e innovadora como profesionales y ciudadanos/as.</p> <p>La persona docente organiza, planifica, asesora al estudiantado, en las sesiones presenciales y virtuales para que desarrollen las herramientas teóricas y técnicas que requieren.</p>	<p>Algunas técnicas a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exposición del personal docente.</li><li>• Debates</li><li>• Discusión de documentos y lecturas asignadas.</li><li>• Estudio de casos.</li><li>• Uso de mapas conceptuales.</li><li>• Indagaciones bibliográficas con fichas técnicas</li><li>• Ensayos</li><li>• Foros con preguntas focalizadas usando la plataforma virtual.</li><li>• Presentación de situaciones problemáticas que requieren solución.</li><li>• Modelamiento y role playing.</li></ul>

## Modalidad

El programa se desarrolla mediante una **metodología totalmente virtual** que combina sesiones sincrónicas y trabajo asincrónico mediado y no mediado. El trabajo del curso se extiende durante la semana mediante actividades asincrónicas asignadas por el docente.

Las sesiones asincrónicas permiten el aprendizaje guiado de la persona estudiante mediante las actividades y materiales asignadas por el personal docente.

**La asistencia a las sesiones sincrónicas es de carácter obligatorio.**

## Evaluación

El desempeño del estudiantado será evaluado mediante una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, aplicadas a los trabajos individuales y grupales asignados durante el curso. Se otorgará mayor peso a las evaluaciones individuales, con el fin de valorar el dominio personal de los contenidos y competencias desarrolladas.

En el caso de las sesiones sincrónicas la asistencia es obligatoria dado que es evaluada.

El personal docente podrá considerar, entre otras, las siguientes actividades de evaluación:

- Debates estructurados
- Discusión de lecturas y documentos asignados
- Estudio de casos
- Elaboración de mapas conceptuales
- Indagaciones bibliográficas acompañadas de fichas técnicas
- Ensayos académicos
- Participación en foros con preguntas focalizadas mediante la plataforma virtual
- Exámenes o pruebas escritas
- Presentación de situaciones problemáticas que requieran análisis y propuesta de solución
- Entrega puntual y completa de las actividades programadas
- Entre otros

La calificación se expresará en una escala de 0 a 100 puntos. Cada asignatura se aprobará con una nota mínima de 70. Para optar por el grado de Magister Scientiae, la persona estudiante deberá mantener un promedio ponderado mínimo de 80 puntos. A su vez, la calificación de 80 es requerida para aprobar su Trabajo Final de Graduación.

## Duración y horario

El programa tiene una **duración de 20 meses, distribuidos en 17 cursos con una duración promedio de cuatro semanas** e impartidos de manera secuencial, es decir, uno a la vez, **más tres meses para la elaboración y defensa del trabajo final de graduación**, sigue una secuencia y complementariedad lógica. Las sesiones sincrónicas se imparten **todos los sábados en horario matutino (8:00 – 12:00md - GMT-6:00)**.

El programa tiene una **carga académica de 67 créditos**, cuya distribución está de acuerdo con carga de trabajo relativa de cada materia en el programa global, la duración y el nivel de exigencia.

El proceso de matrícula se lleva a cabo de acuerdo calendario académico del ICAP.

## INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO

El programa tiene un costo total de USD 5.980 (cinco mil novecientos ochenta dólares estadounidenses), más USD 300 (trescientos dólares estadounidenses) de matrícula.

Para facilitar la participación de profesionales de toda la región, el ICAP ofrece la posibilidad de pago en 20 cuotas mensuales de USD 299 cada una, sin intereses.

Estudiantes con residencia fiscal en Costa Rica deben agregar a todos los conceptos un cargo del 2% por concepto de impuesto al valor agregado (IVA).

El ICAP dispone de diversas modalidades y facilidades de pago, que se ajustan a las necesidades de cada estudiante y las instituciones que financien sus estudios. También se ofrece descuento por pronto pago sobre la matrícula o el total del programa. La información detallada sobre estas opciones se brinda a las personas interesadas durante el proceso de admisión, por medio de la Coordinación Académica.

# PLAN DE ESTUDIOS

La malla curricular está integrada por los cursos y la preparación del Trabajo Final de Graduación (TFG) para un total de 67 créditos, donde cada crédito equivale a 45 horas en las tres modalidades (sincrónica, asincrónica con mediación pedagógica y trabajo autónomo). A continuación, se presenta la malla curricular:

Bloque	Cursos	Créditos	Código
Fundamentos	Fundamentos de Gestión de la Calidad	3	FE001
	Gestión y Política Pública	3	FE004
	Marco Legal	3	FE005
Especializado	Dimensión Económica y Social de la Calidad	3	FE006
	Organizaciones del Futuro y Modelos de Excelencia	3	OFME
	Ánalisis Estadístico	4	FE007
	Gestión por Procesos	3	GEO305
	Habilidades Directivas y Dimensión Humana de la Calidad	3	SG001
	Sistemas de Gestión de la Calidad	4	CA0302
	Gerencia de Proyectos	4	GE0306
	Herramientas de Mejora Continua	4	SG002
	Gerencia Financiera	4	GE0303
	Calidad en Servicios y Satisfacción del ciudadano o cliente.	4	SG004
Investigación aplicada	Sistemas Integrados de Gestión	4	SG005
	Métodos y técnicas de investigación aplicada	3	MTIA015
	Taller de TFG I	3	IN505
	Taller de TFG II	3	IN0208
	Trabajo Final de Graduación	9	
<b>Total</b>			<b>67</b>

## Descripción de los cursos

### 1. Fundamentos de la Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad constituye un pilar estratégico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Más allá de una función operativa, se entiende hoy como una filosofía de gestión que promueve la creación de valor, la satisfacción de personas usuarias y partes interesadas, así como la mejora continua de procesos, productos y servicios. Este curso ofrece una visión integral de los fundamentos conceptuales y filosóficos de la calidad, incluyendo su evolución histórica, principios clave, enfoques contemporáneos y marcos normativos relevantes, como la familia de normas ISO, los modelos de excelencia organizacional y los sistemas integrados de gestión. Se analizan las implicaciones de la gestión de la calidad

en contextos organizacionales diversos, destacando su relevancia en la gestión pública, la planificación estratégica, la toma de decisiones basada en evidencia y la generación de valor público. El curso incorpora también elementos de calidad centrada en el usuario, gestión por procesos, gobernanza de datos y sostenibilidad, en consonancia con las tendencias actuales.

Por su naturaleza, este es un curso introductorio, formativo e investigativo que sienta las bases para el desarrollo de los contenidos posteriores del programa de Maestría. Establece el marco referencial necesario para comprender la gestión de la calidad como un proceso dinámico, transversal y estratégico al servicio de la mejora del desempeño organizacional.

## **2. Gestión y Políticas Públicas**

Este curso aborda el análisis del Estado y la Administración Pública desde la perspectiva de la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, con énfasis en su capacidad para responder eficazmente a problemas sociales definidos colectivamente como públicos. A partir de un enfoque analítico y práctico, se exploran los fundamentos conceptuales de las políticas públicas, así como su rol estratégico en la mejora del desempeño institucional y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Se estudiarán los principales modelos de formulación y gestión de políticas públicas, así como las condiciones estructurales, sociales, económicas, culturales y políticas que afectan su desarrollo en Centroamérica y otros contextos comparados. El curso integra enfoques actuales como la gobernanza colaborativa, la innovación pública, el enfoque centrado en el ciudadano, la evaluación orientada a resultados y el uso de datos e indicadores de desempeño como herramientas para fortalecer la calidad de la gestión pública. Asimismo, se analizarán experiencias y casos de implementación de sistemas de gestión de la calidad en el sector público, considerando estándares internacionales y buenas prácticas orientadas a la eficiencia, transparencia y generación de valor público.

En este marco, se enfatiza el papel de la ética pública como fundamento indispensable de una gestión orientada al bienestar, la inclusión social y la equidad. Se promoverá en el estudiantado una comprensión crítica y comprometida de los valores éticos que deben guiar el ejercicio profesional en la gestión pública de calidad.

## **3. Marco legal**

La gestión de la calidad en la producción de bienes y la prestación de servicios se fundamenta en un marco jurídico e institucional que da origen y soporte a los Sistemas Nacionales de la Calidad. Este curso analiza el conjunto de leyes, normas técnicas, reglamentos, políticas públicas y acuerdos internacionales que regulan la calidad en distintos sectores, con énfasis en su

aplicación práctica y su alineación con estándares internacionales y compromisos regionales. Se abordará el andamiaje legal que establece las responsabilidades, obligaciones y mecanismos de evaluación de las entidades prestadoras de servicios, tanto públicas como privadas. Se revisarán normativas nacionales, regionales (particularmente en el marco del SICA y del Subsistema de Integración Económica Centroamericana) e internacionales, así como acuerdos de cooperación que sustentan el desarrollo de políticas de calidad. El curso pondrá especial atención a los marcos legales aplicables a sectores estratégicos como Educación, Salud, Medio Ambiente, Derechos Laborales, Seguridad de la Información e Integración Centroamericana, en los cuales la calidad de los servicios tiene una repercusión directa sobre el bienestar de la población y el desarrollo sostenible. Además, se discutirán principios fundamentales como la trazabilidad normativa, la armonización regulatoria, la interoperabilidad entre marcos legales y técnicos, y la incorporación de la perspectiva de derechos humanos en la gestión de la calidad. Este curso promueve en el estudiantado una comprensión crítica del entorno legal de la calidad, fomentando el uso de herramientas normativas como mecanismos para garantizar el cumplimiento, fortalecer la transparencia institucional y contribuir a la mejora continua.

## **4. Dimensión Económica y Social de la Calidad**

Este curso analiza la dimensión socioeconómica de la calidad como un eje estratégico para el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo. Se parte del reconocimiento de que la calidad – ya sea de vida, ambiental, en salud, educación, bienes o servicios – no puede desligarse del uso racional, eficiente y equitativo de los recursos, en especial en contextos de escasez y desigualdad. Desde una perspectiva integral, se examina cómo la gestión de la calidad contribuye a fortalecer la eficiencia en el uso de los recursos, mejorar el acceso a servicios esenciales y garantizar el ejercicio de derechos ciudadanos dentro del marco de un Estado social y democrático de derecho. El curso plantea una reflexión crítica sobre el rol de la calidad como instrumento para avanzar hacia una sociedad más justa, inclusiva y cohesionada. Se explorarán los principales desafíos socioeconómicos de los países miembros del SICA, considerando cómo la gerencia de calidad puede apoyar la formulación de soluciones sostenibles, basadas en evidencia y orientadas a resultados. Asimismo, se enfatiza que el crecimiento económico no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para generar bienestar social. En ese sentido, el curso promueve una visión de la calidad como factor de transformación, capaz de alinear el desempeño económico con principios de equidad, inclusión y justicia social.

## **5. Organizaciones del Futuro y Modelos de Excelencia**

Este curso examina los enfoques más recientes sobre el diseño organizacional, el aprendizaje organizacional y la innovación como elementos clave para construir organizaciones resilientes,

sostenibles y centradas en las personas. Se parte del reconocimiento de que las organizaciones del futuro deben adaptarse proactivamente a contextos dinámicos, complejos y marcados por la disruptión tecnológica, los cambios sociales y los desafíos globales. La innovación es abordada no solo como una respuesta a las crisis, sino como una capacidad estratégica permanente que impulsa la transformación, la mejora continua y la creación de valor. Se analizan las bases cognitivas de la innovación organizacional, los procesos de aprendizaje colectivo y el desarrollo de culturas organizacionales que promuevan la creatividad, la felicidad laboral, el sentido de propósito y el liderazgo ético. El curso también reflexiona sobre la dimensión humana de las organizaciones, destacando la necesidad de modelos organizativos más democráticos, participativos y centrados en el bienestar de las personas y la sostenibilidad de los entornos. Como parte de las buenas prácticas internacionales, se estudian los principales modelos de excelencia en la gestión organizacional como referentes para la mejora continua, la evaluación del desempeño y el desarrollo institucional. Se abordarán el Modelo Deming, el Malcolm Baldrige Performance Excellence Framework, el Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública, con énfasis en la autoevaluación como herramienta crítica para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de innovación. El curso promueve una visión ética, estratégica y sistémica de la excelencia, en la que la mejora continua se alinea con la generación de valor público, la sostenibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas.

## **6. Análisis Estadístico (este curso tendrá una duración de mes y medio)**

En el contexto de la gestión de la calidad, el análisis estadístico constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas, la mejora continua y el control de procesos. Este curso tiene como objetivo desarrollar competencias en el uso de métodos estadísticos para recolectar, procesar, analizar e interpretar datos relevantes que permitan comprender el comportamiento de los procesos, identificar tendencias, detectar variabilidad y generar valor agregado en las organizaciones. El curso se estructura en dos grandes bloques. En la primera parte, se abordarán los fundamentos de la estadística descriptiva, incluyendo medidas de tendencia central, dispersión, distribución de datos y visualización gráfica; en la segunda parte, se explorarán herramientas de estadística inferencial aplicadas directamente a la gestión de la calidad, tales como pruebas de hipótesis, intervalos de confianza, análisis de varianza, regresión, y herramientas de Control Estadístico de Procesos (SPC). Se enfatiza el uso estratégico de los datos como base para decisiones oportunas, reducción de costos, mejora de la eficiencia y prevención de errores. A lo largo del curso se promoverá una cultura de gestión basada en evidencia, destacando cómo la estadística aplicada posibilita la evaluación continua del desempeño, la optimización de procesos y la implementación de soluciones efectivas sustentadas en datos.

## 7. Gestión por Procesos

La gestión por procesos constituye un enfoque clave dentro de las estrategias modernas de calidad y mejora organizacional, al permitir alinear las operaciones con los objetivos estratégicos, optimizar recursos y generar valor para las personas usuarias y partes interesadas. En el marco del programa de Maestría en Gerencia de la Calidad, este curso proporciona al estudiantado las competencias necesarias para identificar, caracterizar, analizar, rediseñar, documentar y gestionar procesos organizacionales de manera efectiva. Se parte del entendimiento de que las organizaciones exitosas han transitado de estructuras funcionales rígidas hacia modelos de gestión por procesos centrados en resultados, creación de valor y mejora continua. Este enfoque rompe con los silos operativos tradicionales y promueve una visión sistémica, integradora y orientada al flujo de valor. El curso aborda metodologías y herramientas actuales para la gestión por procesos, tales como: modelado de procesos, mapas de procesos, indicadores clave de desempeño, gestión de procesos organizacionales, enfoque de mejora continua, análisis de riesgos y control de procesos críticos, entre otros. Se analizarán experiencias prácticas de implementación en organizaciones públicas y privadas, con énfasis en sectores estratégicos. Además, se estudiará el vínculo entre gestión por procesos y otros sistemas integrados de gestión (como calidad, ambiente, seguridad, entre otros). El curso promueve el desarrollo de una visión estratégica del liderazgo por procesos, la toma de decisiones basada en datos y la capacidad de impulsar cambios organizacionales sostenibles y centrados en la mejora de la calidad del servicio.

## 8. Herramientas de Mejora Continua

La mejora continua es un principio fundamental de la gestión de la calidad moderna, orientado a incrementar la eficiencia, reducir la variabilidad, optimizar procesos y generar valor sostenido para las personas usuarias y partes interesadas. Este curso está diseñado para que el estudiantado adquiera competencias prácticas en el uso de herramientas y metodologías que permiten diagnosticar, analizar y resolver problemas de calidad de forma estructurada, colaborativa e innovadora. Se abordarán los conceptos esenciales de la mejora continua, distinguiendo entre acciones preventivas y correctivas, y se explicarán los ciclos de gestión de mejora como PDCA (Plan-Do-Check-Act), DMAIC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar) y otras metodologías basadas en datos. El curso incluye el estudio y aplicación de las principales herramientas y enfoques utilizados a nivel internacional, tales como: (a) las siete herramientas básicas de la calidad (diagrama de Ishikawa, histogramas, hojas de verificación, diagramas de Pareto, diagramas de dispersión, gráficos de control y diagramas de flujo); (b) cuadrante de satisfacción del cliente; (c) solución estructurada de problemas (7 pasos); (c) metodología 8D (Eight Disciplines) de Ford; (d) FMEA – Análisis de modo y efecto de fallos –; (d) DOE (Diseño de experimentos); (e) benchmarking estratégico; (f) cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard); (f) metodología 5S; y, (g) Six Sigma. Además, se trabajará en la aplicación de herramientas creativas y colaborativas

para equipos de mejora (como lluvia de ideas estructurada, matriz de priorización o diagrama de afinidad), así como en el desarrollo de condiciones organizacionales que favorezcan la sinergia, la innovación y la sostenibilidad del cambio.

## **9. Habilidades Directivas y Dimensión Humana de la Calidad**

La calidad en la gestión de bienes y servicios depende en gran medida del compromiso, los valores, actitudes y habilidades de las personas que integran las organizaciones. Este curso se enfoca en el desarrollo de competencias directivas y humanas clave para generar y liderar con efectividad entornos orientados a la excelencia, la mejora continua y la generación de valor. Se abordarán conceptos y prácticas de liderazgo transformacional y ético, la gestión estratégica del talento humano, el trabajo colaborativo, la inteligencia emocional, la creatividad aplicada a la resolución de problemas y la comunicación efectiva como pilares de una cultura organizacional orientada a la calidad. El curso promueve una comprensión sistémica de las habilidades directivas dentro del marco de la gestión del conocimiento basada en competencias, la planificación estratégica del capital humano y las buenas prácticas en gestión del desempeño, fomentando ambientes laborales que favorezcan el aprendizaje continuo, la innovación, el sentido de propósito y el bienestar organizacional. Asimismo, se reflexionará sobre el papel de la dimensión humana en el fortalecimiento de la confianza organizacional, el liderazgo inclusivo, la corresponsabilidad y el compromiso con los valores de la calidad, tanto en el ámbito público como privado. Mediante metodologías activas, análisis de casos, ejercicios prácticos y herramientas de autodiagnóstico, el curso permitirá al estudiantado fortalecer sus capacidades personales y profesionales para liderar equipos, facilitar procesos de cambio y contribuir a construir organizaciones más humanas, efectivas y sostenibles.

## **10. Sistemas de Gestión de la Calidad**

En el entorno organizacional actual, la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) se ha vuelto una condición esencial para garantizar la eficiencia operativa, la satisfacción de las personas usuarias y el cumplimiento de estándares internacionales. Este curso tiene como propósito desarrollar en el estudiantado las competencias necesarias para diseñar, documentar, implementar, auditar y mejorar SGC bajo marcos normativos reconocidos globalmente. Se analizarán en profundidad los principales modelos y normas de gestión de la calidad, con énfasis en la familia ISO 9000, el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y otras metodologías complementarias utilizadas en distintos sectores públicos y privados. Se abordará la estructura, principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015, incluyendo su enfoque basado en riesgos, liderazgo, gestión por procesos y mejora continua. El curso también cubrirá el proceso de certificación de sistemas de calidad, las estrategias de implementación y el ciclo de vida de

un SGC, desde el diagnóstico inicial hasta la auditoría externa. Se prestará especial atención a las auditorías internas de calidad como herramienta de verificación, mejora y cumplimiento, destacando su valor en la identificación de no conformidades y oportunidades de mejora. Se utilizarán casos prácticos, para que el estudiantado desarrolle habilidades técnicas aplicables en contextos reales. Además, se integrarán conceptos clave como gestión del cambio, cultura organizacional para la calidad, sostenibilidad e integración de sistemas (ISO 14001, ISO 45001, entre otros).

## **11. Gerencia de Proyectos**

La intención de este curso es introducir y dotar a las personas estudiantes de criterios y técnicas en el campo de la formulación, evaluación y administración para la ejecución de proyectos, aplicando las buenas prácticas de administración de proyectos. El curso se basa en la lógica del ciclo de los proyectos, considerando que el limitado conocimiento de las fases de formulación, evaluación y gerencia de los proyectos atenta contra la correcta puesta en operación de las acciones de desarrollo que todo país impulsa. Se abordará la preparación y formulación del proyecto, así como la gestión de la ejecución del proyecto. La persona estudiante examinará cómo se identifican los proyectos, cuáles son las variables e información que se consideran para la formulación de un proyecto, cuáles son los procesos y áreas de conocimiento que la gerencia debe de conocer bajo estándares internacionales como el PMBok y el ICB 3,0.

Este curso tiene como objetivo dotar al estudiantado de conocimientos, herramientas y criterios técnicos para la formulación, evaluación, planificación y gestión efectiva de proyectos, aplicando buenas prácticas reconocidas a nivel internacional. Se parte del enfoque integral del ciclo de vida del proyecto, desde su identificación hasta su cierre, promoviendo una visión estratégica, sostenible y orientada a resultados. Se abordarán las fases clave del proceso de gestión de proyectos desde identificación y diagnóstico, hasta ejecución, monitoreo, control y cierre. Se integrarán conceptos y metodologías derivados de los principales estándares globales en la materia, como el PMBok Guide del Project Management Institute (PMI), el ICB 4.0 del International Project Management Association (IPMA), así como enfoques contemporáneos como Gestión Ágil de Proyectos (Agile, Scrum), aplicables según el tipo, complejidad y entorno del proyecto. El curso enfatiza el análisis de variables críticas en la formulación de proyectos promoviendo una visión ética y responsable de la gerencia de iniciativas públicas y privadas.

## **12. Gerencia Financiera**

Este curso tiene como propósito fortalecer la formación integral de las personas líderes en gestión de la calidad mediante el desarrollo de competencias financieras orientadas a la toma de decisiones

estratégicas en el uso de los recursos. En un entorno caracterizado por restricciones presupuestarias y crecientes demandas de resultados, la capacidad de gestionar financieramente proyectos, procesos y organizaciones es clave para alcanzar altos estándares de desempeño y valor público. La gerencia financiera se aborda como una función estratégica que permite planificar, organizar, controlar y evaluar el uso de los recursos económicos disponibles, alineando las decisiones financieras con los objetivos de calidad, eficiencia y sostenibilidad de la organización. Los temas centrales del curso incluyen: (a) fundamentos y componentes de la gerencia financiera moderna; (b) gestión contable básica para la toma de decisiones gerenciales; (c) análisis de costos y su vinculación con la mejora de procesos; (d) presupuestación y planificación financiera; (e) asignación y optimización de recursos; (f) evaluación del desempeño financiero; (g) identificación y análisis de fuentes de financiamiento; y, (h) indicadores financieros y no financieros aplicados a la gestión de la calidad. El curso se desarrolla con un enfoque práctico y aplicado, incorporando análisis de casos reales, ejercicios con datos financieros y simulaciones de decisiones presupuestarias. Se enfatiza la capacidad de integrar criterios financieros en la evaluación de proyectos de mejora, implementación de sistemas de calidad y toma de decisiones estratégicas que generen valor para la organización y sus partes interesadas.

## **13. Calidad en Servicios y Satisfacción del Usuario**

La calidad en los servicios debe partir de una profunda comprensión de la experiencia y las percepciones de quienes los reciben. Este curso se enfoca en el diseño, evaluación y mejora de servicios desde una perspectiva relacional y centrada en la persona usuaria, reconociendo que la interacción entre la organización y sus usuarios/as, ciudadanía o clientes es el núcleo de la gestión de la calidad en contextos tanto públicos como privados. Se abordarán conceptos clave como: (a) calidad percibida y brechas entre expectativas y resultados; (b) medición de la calidad del servicio: herramientas, indicadores e instrumentos cualitativos y cuantitativos; (c) diseño de servicios centrados en el usuario: co-creación, participación y escucha activa; (d) experiencia del usuario y su integración en procesos de mejora continua; (e) gestión de relaciones con usuarios y partes interesadas; y, (f) atención, empatía y personalización del servicio como diferenciadores de calidad. El curso pone énfasis en que la participación de la persona usuaria en el diseño y evaluación del servicio mejora no solo la percepción de calidad, sino también la legitimidad, eficiencia y valor social de lo que se ofrece.

## **14. Sistemas Integrados de Gestión**

En un entorno organizacional cada vez más complejo y regulado, la integración de sistemas de gestión es una estrategia clave para aumentar la eficiencia, reducir duplicidades y fortalecer la coherencia interna de las operaciones. Este curso tiene como objetivo proporcionar al

estudiantado una comprensión profunda de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG), su diseño, implementación, evaluación y mejora, con un enfoque centrado en la calidad, el ambiente, la salud y seguridad ocupacional, la seguridad de la información y otros sistemas normativos complementarios. Se parte del reconocimiento de que los distintos sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001, ISO/IEC 17025, entre otros) comparten estructuras y principios comunes, lo cual permite integrarlos bajo un único marco de gestión, mejorando el desempeño organizacional y facilitando el cumplimiento normativo y la sostenibilidad.

Los temas del curso incluyen: (a) principios y fundamentos de los sistemas integrados de gestión; (b) análisis de normas internacionales (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001, ISO/IEC 17025); (c) estructura de alto nivel (HLS) de las normas ISO y su importancia para la integración; (d) diseño e implementación de SIG desde una perspectiva estratégica y operativa; (e) herramientas para la documentación, auditoría y mejora continua de SIG; (f) enfoque basado en riesgos, liderazgo y cultura organizacional integrada; (g) beneficios, desafíos y casos de éxito en la integración de sistemas en sectores públicos y privados. El curso enfatiza una visión sistémica y transversal de la gestión, promoviendo la articulación de distintos sistemas bajo una lógica de valor agregado, responsabilidad social, cumplimiento normativo y mejora continua.

## **15. Métodos y técnicas de investigación aplicada**

Este curso tiene como objetivo dotar al estudiantado de los fundamentos epistemológicos, metodológicos y técnicos necesarios para diseñar y ejecutar investigaciones aplicadas que contribuyan a la mejora de procesos organizacionales, el fortalecimiento de la toma de decisiones y la generación de soluciones basadas en evidencia. Se parte del reconocimiento de que la investigación aplicada va más allá de la comprensión de fenómenos, ya que busca su transformación, al vincular el conocimiento científico con los desafíos prácticos del entorno. Por ello, se enfatiza la articulación entre teoría y práctica, promoviendo una investigación rigurosa, ética y orientada al impacto. El curso tiene una orientación práctica mediante la formulación de un proyecto de investigación aplicada, vinculado con temas reales de gestión de la calidad, innovación organizacional, políticas públicas o desarrollo institucional.

## **16. Taller de TFG I**

Este curso tiene como objetivo guiar al estudiantado en el diseño riguroso y contextualizado de su anteproyecto de investigación, como paso fundamental hacia su Trabajo Final de Graduación. A partir de una reflexión epistemológica y metodológica, se abordará la naturaleza de la investigación aplicada en el campo de la gerencia de la calidad, reconociendo su valor como herramienta para el análisis, la mejora de procesos y la generación de soluciones a problemas

concretos que afectan el desarrollo socioeconómico y el bienestar social. La investigación se plantea como un proceso sistemático que comienza con la formulación de una pregunta-problema y se estructura en torno a aspectos clave como la revisión de antecedentes teóricos, la selección del enfoque metodológico, la definición de variables y categorías de análisis, la identificación del universo y las unidades de estudio, así como la elección de técnicas de recolección y análisis de datos. Durante el taller, el estudiantado contará con orientación para construir propuestas viables y pertinentes, articulando teoría, método y contexto. Se vincularán los aprendizajes del curso con los contenidos metodológicos y técnicos desarrollados a lo largo del plan de estudios, fortaleciendo así las capacidades investigativas individuales. Al finalizar el curso, cada estudiante deberá presentar y sustentar un Anteproyecto de Investigación, el cual servirá de base para el desarrollo de su Trabajo Final de Graduación.

## 17. Taller de TFG II

Este curso constituye la segunda etapa del proceso formativo orientado a la elaboración del Trabajo Final de Graduación. Es la continuación directa del Taller de TFG I, y tiene como propósito principal acompañar, orientar y supervisar el inicio de la fase ejecutiva de la investigación, permitiendo al estudiantado avanzar de manera estructurada y disciplinada hacia la finalización de su proceso académico en el posgrado en Gerencia de la Calidad.

Durante el desarrollo del curso, las personas estudiantes trabajarán en la redacción y consolidación de los tres primeros capítulos del trabajo final de graduación: introducción, marco teórico y marco metodológico. Este proceso incluye la revisión crítica y mejora de los contenidos previamente elaborados, asegurando su coherencia con los lineamientos académicos del ICAP y los estándares de calidad requeridos por el programa. El curso también brinda un espacio para formalizar la asignación de la persona directora de tesis, quien brindará acompañamiento especializado adicional al del cuerpo docente del taller. El estudiantado deberá gestionar esta designación a través de la coordinación académica del posgrado, como parte del proceso de institucionalización de su trabajo final. El curso promueve el desarrollo de competencias en redacción académica, expresión escrita y uso ético del conocimiento. Se enfatiza la importancia de mantener altos estándares de integridad académica, citación adecuada de fuentes, originalidad del trabajo y cumplimiento del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación del ICAP.

## Trabajo Final de Graduación

El Reglamento de Trabajos Finales del ICAP, establece que “...es un requisito obligatorio para completar los programas de estudios de maestría. Se desarrolla siguiendo etapas planificadas convenientemente, para asegurar su complementariedad con la formación recibida en los cursos impartidos, la excelencia académica en la investigación y la graduación de las personas estudiantes”. Se establecen modalidades para su ejecución.

Una vez finalizada la malla curricular y aprobados todos los cursos correspondientes al programa de Maestría en Gerencia de la Calidad, la persona estudiante deberá llevar a cabo la defensa tanto escrita como oral de su trabajo final de graduación ante un tribunal examinador, según lo establece el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación del ICAP.

Para mayores detalles sobre este proceso, la persona estudiante puede dirigirse al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación del ICAP.

## ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

El programa de maestría incentiva la investigación de los estudiantes en áreas con el mayor potencial de generar impacto en el desarrollo sostenible y equitativo de los países de la región. Entre las áreas que se han identificado para estos efectos se encuentran las siguientes:

1. Calidad y gestión pública en el contexto del SICA.
2. Innovación y transformación digital para la calidad.
3. Calidad y sostenibilidad organizacional.
4. Gestión de procesos, desempeño y mejora continua.
5. Capital humano, liderazgo y cultura organizacional.

## CENTRO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

Especializado en ciencias administrativas, que brinda entre otras, las siguientes colecciones:

- Colección digital en el repositorio Yaxché, con más de 1500 registros, entre libros, artículos de revista, informes, seminarios, tesis, reuniones, antologías de cursos, etc. Link del repositorio: <https://repositorio.icap.ac.cr/home>

- Colección digital de la Revista Centroamericana de Administración Pública (RCAP) con más de 80 números publicados. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP>
- Colección digital de los Cuadernos Centroamericanos del ICAP, con más de 40 números publicados <https://repositorio.icap.ac.cr/home>

Con el fin de mejorar los procesos de comunicación y el acompañamiento para con la comunidad estudiantil del ICAP, en temáticas referentes a consultas relacionadas con búsqueda de información, revisión de referencias bibliográficas, búsquedas de similitudes, transferencia de archivos, formato de citación APA vigente en el idioma español, entre otros.

El Centro de Recursos de Información y Aprendizaje (CRIA) pone a su disposición el servicio de

- WhatsApp (506)86909583
- Contacto CRIA: [cria@icap.ac.cr](mailto:cria@icap.ac.cr)

## PROGRAMA EDITORIAL

El programa editorial del ICAP tiene definidas tres líneas principales de publicación:

- Resultados de las investigaciones realizadas por las personas funcionarias del ICAP, o trabajos de interés para el Instituto de diversas fuentes.
- La Revista Centroamericana de Administración Pública, en la que se publican artículos sobre temas especializados dos veces por año.
- Los Cuadernos Centroamericanos de Administración Pública en los que se publica un tema especializado.
- Libros ICAP, publica varias temáticas, con relación a la administración pública.

## PLATAFORMAS ACADÉMICAS

El Instituto Centroamericano de Administración Pública cuenta con diversas plataformas tecnológicas que respaldan la gestión académica y administrativa de sus programas de posgrado. Las consultas relacionadas con el Campus Virtual (acceso, inscripción y contenidos), Microsoft Office 365 (cuenta institucional, ingreso y uso de Teams) y plataforma digital de pagos (acceso, estructura de clasificación y pagos), así como aquellas que requieran el traslado de casos de soporte al área de UTI, deberán canalizarse exclusivamente al correo institucional: [soporteacademico@](mailto:soporteacademico@)

icap.ac.cr en horario regular del ICAP de lunes a jueves de 8:00 am a 5:00 pm los viernes de 8:00 am a 4:00 pm. Los fines de semana no se dará soporte. El tiempo para resolver las consultas será de tres días hábiles.

## COORDINACIÓN

El Instituto Centroamericano de Administración Pública centraliza la atención de consultas y trámites a través de las siguientes unidades institucionales:

- Atención Estudiantil Estudiantes activos, graduados o con congelamiento (certificación de notas, apostillamiento, revisión de calificaciones, solicitud de tutorías):  
[atencionestudiantil@icap.ac.cr](mailto:atencionestudiantil@icap.ac.cr)
- Admisión Estudiantes nuevos o prospectos (seguimiento, consultas generales, control de pagos, becas, requisitos):  
[admision@icap.ac.cr](mailto:admision@icap.ac.cr)
- Formación Continua Personas interesadas (gestión de ingreso a cursos de formación continua, diseño de cursos, gestión con el profesorado a cargo):  
[formacioncontinua@icap.ac.cr](mailto:formacioncontinua@icap.ac.cr) en horario regular del ICAP.

