



UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL

ESCUELA DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA

MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**"Fortalecimiento de la Cultura de Calidad en la Universidad Gabriela Mistral: Diagnóstico y
Propuestas hacia el 2025"**

Autores: Valentina Monsalve Suazo - Elsa Revello Nayte

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Profesor guía: Sergio Mena Jara

SANTIAGO - CHILE

NOVIEMBRE, 2024



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral



INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I.....	12
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
I.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
I.2. OBJETO DE ESTUDIO.....	14
I.2.1. Limitación del estudio:	15
I.2.2. Relevancia y pertinencia de la investigación.....	15
I.3. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO	16
I.3.1. Impacto de los factores en el entorno UGM	19
CAPÍTULO II.....	22
II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
II.1. PREGUNTA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	22
II.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:	23
II.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:	24
II.3.1. Objetivo General	24
II.3.2. Objetivos Específicos:	25
CAPÍTULO III:.....	26
III. MARCO TEÓRICO	26
III.1. TENDENCIAS DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE Y SU EVOLUCIÓN	26
III. 2. HISTORIA Y DESARROLLO LA UGM	27
III.2.1. Expansión y consolidación (1994-2013):	28
III.2.2. Reestructuración y transición (2020):	28
III.2.3. Innovación y acreditaciones académicas (2020):.....	28
III.2.4. Proyección y visión al 2025:	29
III.3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR: SUS AVANCES Y DESAFÍOS.....	30



III.3.1. Sistema de Aseguramiento de la calidad en Educación Superior en Chile	33
III.3.2. Gestión de calidad en educación superior: una mirada desde la administración y la estrategia.....	35
III.3.2.1. La cultura de calidad en la educación superior en Chile	36
III.4. HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD SOSTENIBLE	38
III.4.1. Sistema de Gestión de Calidad	38
III.4.2. Gestión de Calidad Total (TQM)	39
III.4.3. Enfoque en el Proceso y la Mejora Continua desde una Perspectiva Académica	40
III.4.4. Concepto de Autorreplicación.....	42
III.4.5. Complementariedad entre la Gestión de la Calidad Total (TQM) y el concepto de "autoreplicación"	45
III.5. CONCEPTOS DE CALIDAD Y CULTURA DE CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR:	45
III.5.1. De los Procesos a la Cultura: el camino para la Mejora Continua en la Educación Superior.....	49
III.6. HIPÓTESIS	49
CAPÍTULO IV	51
IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
IV.1. TIPO DE METODOLOGÍA.....	51
IV.1.1. Estudio Cualitativo:	51
IV.1.2. Estudio Cuantitativo:.....	60
IV.1.3. Análisis evaluativo de la pertinencia y coherencia investigativa de las técnicas cualitativa y cuantitativa.....	63
CAPÍTULO V	65
V. ANÁLISIS DE DATOS.....	65
V.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO.....	65
V.1.2. Principales hallazgos del estudio cualitativo.....	93
V.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO.....	95
V.3. PRINCIPALES COINCIDENCIAS ENTRE LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS	109
V.3.1. Divergencias y Áreas de Enfoque Complementario.....	109
V.4. RECOMENDACIONES:	110
V.4.1. Propuestas de mejora a partir de los resultados obtenidos	110
VI. CONCLUSIONES	130



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral

VII ANEXOS	131
VIII. REFERENCIAS.....	132



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Análisis PESTEL: Impacto de los factores en el entorno UGM	19
Figura 2	Historial Acreditación UGM	29
Figura 3	Misión y Visión UGM	30
Figura 4	Ejes y Objetivos estratégicos institucionales	30
Figura 5	Conclusiones calidad en educación superior	33
Figura 6	Estado de cobertura de acreditación IES.....	37
Figura 7	Principales características del modelo TQM	39
Figura 8	Alcance de la calidad total	41
Figura 9	Diagrama de Sankey códigos utilizados	56
Figura 10	Codificación Deductiva	57
Figura 11	Diagrama de Sankey: Cambios y crecimiento	66
Figura 12	Diagrama Sankey cambios y crecimiento.....	67
Figura 13	Diagrama de Sankey: Hábitos y Valores	70
Figura 14	Diagrama de Sankey: Hábitos y Valores	70
Figura 15	Diagrama de Sankey Estructura Organizacional.....	73
Figura 16	Diagrama de Sankey: Planes y Normas	76
Figura 17	Diagrama de Sankey: Gestión de Información	80
Figura 18	Diagrama de Sankey Gestión de Información	80
Figura 19	Diagrama de Sankey: Sistema de Evaluación	82
Figura 20	Diagrama de Sankey Sistema de Evaluación	84
Figura 21	Liderazgo y Compromiso.....	85
Figura 22	Diagrama de Sankey: Procesos	89
Figura 23	Diagrama de Sankey: Mecanismos Externos AC.....	92
Figura 24	Evaluación general del clima Organizacional (agregado).....	96
Figura 25	Evaluación del clima organizacional por unidades UGM y tabulación de resultados	96
Figura 26	Evaluación del ambiente laboral y pertenencia a la UGM	97
Figura 27	Evaluación del ambiente de trabajo y pertenencia por unidades UGM	97
Figura 28	Evaluación del desempeño por dimensiones específicas.....	98
Figura 29	Evaluación del desempeño por dimensiones específicas según unidad.....	98
Figura 30	Evaluación de los aspectos específicos.....	101
Figura 31	Evaluación de aspectos específicos por unidades.....	103
Figura 32	: Evaluación de la importancia de aspectos que inciden en el clima laboral	105
Figura 33	Mapa importancia de desempeño: Dimensiones que inciden en el clima laboral	106
Figura 34	Diagrama: Alcance de la Política de Aseguramiento de la calidad UGM 2024	114



Figura 35	Lineamientos de la Política de Aseguramiento de la Calidad UGM 2024	117
Figura 36	Diagrama SGIC.....	120
Figura 37	Diferencia entre indicador y verificador	121



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de macro y microentorno UGM.....	17
Tabla 2	Preguntas específicas.....	23
Tabla 3	Componentes y principios clave del VSM	43
Tabla 4	Elementos clave de la autorreplicación.....	44
Tabla 5	Definiciones de conceptos CNA, 2023.....	47
Tabla 6	Conceptos de la Política de Aseguramiento de la calidad UGM 2020:.....	48
Tabla 7	Unidades entrevistadas	52
Tabla 8	Códigos y definición	54
Tabla 9	Codificación Inductiva	58
Tabla 10	Tabla de respuestas Etapa 1 - Etapa 2	61
Tabla 11	Fortalezas estudio cualitativo y estudio cuantitativo	108
Tabla 12	Actualización definiciones claves.....	112
Tabla 13	Aspectos clave de la actualización 2024	113
Tabla 14	Nueva estructura y roles: Órganos colegiados	115
Tabla 15	Nueva estructura y roles: Órganos AD-HOC	116
Tabla 16	Nueva estructura y roles: Unidades Institucionales	116
Tabla 17	Desarrollo de SIIG entre 2020-2024.....	124
Tabla 18	Sistema Integrado de Indicador de Gestión (SIIG UGM)	125
Tabla 19	Fase 2 Recomendaciones: Estrategias y propuestas de acciones de mejora al 2025 ..	126

RESUMEN

El estudio de caso *"Fortalecimiento de la Cultura de Calidad en la Universidad Gabriela Mistral: Diagnóstico y Propuestas hacia el 2025"* explora cómo los aspectos de la cultura organizacional y de calidad en la gestión diaria de la Universidad Gabriela Mistral (UGM) influyen en la consolidación de una cultura de autorregulación y mejora continua. Utilizando una metodología mixta, se realizaron a cabo entrevistas cualitativas a 23 unidades de la UGM entre septiembre y diciembre de 2022, complementadas con una encuesta de clima laboral aplicada en 2023. Este enfoque permitió identificar barreras, oportunidades y percepciones sobre la gestión de calidad mediante la triangulación de datos. Los principales hallazgos destacan la importancia de integrar una cultura de calidad en todos los niveles jerárquicos, adaptar los procesos del Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SGIC) para fortalecer su sostenibilidad y alineación estratégica, y aplicar el concepto de "autorreplicación" como herramienta para fomentar un sistema autónomo y resiliente. Asimismo, se identificaron áreas críticas de mejora relacionadas con la comprensión y aplicación de los principios de calidad y la coordinación estratégica entre las unidades de la universidad. Es importante señalar que, al tratarse de un estudio de caso centrado en una sola universidad, los hallazgos no son generalizables a otras instituciones. Como implicación, se proponen estrategias basadas en el modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM) y el concepto de autorreplicación, priorizando la gestión de personas y el aprendizaje organizacional. Estas acciones buscan no solo responder a estándares normativos, sino también consolidar una cultura organizacional sostenible que posiciona a la UGM como un referente en la educación superior en Chile.

Palabras clave: Gestión de calidad, autorregulación, educación superior, sostenibilidad, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SINACES) ha transformado significativamente las instituciones de educación superior (IES) en Chile, promoviendo una cultura de calidad orientada a la autorregulación y la mejora continua. Sin embargo, persisten desafíos para consolidar una cultura organizacional que trascienda el cumplimiento normativo y promueva un compromiso genuino con la excelencia académica y administrativa. En este contexto, la Universidad Gabriela Mistral (UGM) ha enfrentado transformaciones estructurales importantes, incluyendo la implementación de su Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SGIC) desde el año 2020.

La relevancia de esta investigación radica en su aporte al fortalecimiento del SGIC de la UGM, evaluando su alineación con los objetivos estratégicos institucionales y proponiendo estrategias que integren la gestión de personas y aprendizajes organizacionales como pilares de una cultura sostenible de calidad. Este estudio no solo contribuye al mejoramiento interno de la UGM, sino que ofrece un marco de referencia para otras IES que buscan consolidar sistemas de gestión robustos.

El problema de investigación se centra en identificar y superar las barreras culturales y estructurales que dificultan la integración del SGIC como un mecanismo transformador. El objetivo general es generar propuestas de mejora que fortalezcan la cultura de calidad en la UGM, basadas en un diagnóstico integral de los procesos implementados entre 2020 y 2023.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto que combinó entrevistas cualitativas realizadas a 23 unidades de la universidad y una encuesta de clima laboral aplicada en 2023. Esta triangulación permitió identificar percepciones, barreras y oportunidades asociadas al SGIC. Aunque el estudio tiene limitaciones al centrarse exclusivamente en la UGM, sus hallazgos son relevantes para contextos similares.

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de adaptar los procesos del SGIC para fortalecer su sostenibilidad y alineación estratégica. Las propuestas formuladas integran elementos del modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM) y el concepto de autorreplicación de Stafford Beer, promoviendo una gestión autónoma y resiliente.



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral

En conclusión, este trabajo reafirma la importancia de una gestión estratégica que fomenta la autorregulación y el aprendizaje organizacional, consolidando a la UGM como un referente en educación superior.

CAPÍTULO I

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos 20 años, y especialmente en la última década, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SINACES) en Chile ha impulsado transformaciones sustanciales en las Instituciones de Educación Superior (IES). Estos cambios han promovido la instalación de una cultura de calidad orientada a la autorregulación y la mejora continua, desafiando a las instituciones a superar el enfoque limitado de rendición de cuentas. Como señala Municio (2004¹), esta evolución ha permitido que la evaluación deje de ser únicamente una herramienta política para convertirse en un instrumento clave para el mejoramiento institucional.

La promulgación de la Ley 20.129 en 2006 marcó un hito en la política educativa chilena al establecer el SINACES y la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). Desde entonces, diversos estudios han documentado avances significativos en las IES, incluyendo la instalación de una cultura de autoevaluación, mayor profesionalización de la gestión y mejor disposición hacia la rendición de cuentas (Dooner et al., 2016²; Bernasconi et al., 2017³; Fernández y Ramos, 2020⁴; Scharager et al., 2018⁵). Estos progresos se han visto reforzados con la promulgación de la Ley 21.091 en 2018, que introdujo criterios y estándares de calidad, exigiendo a las instituciones una evaluación integral que considera todas las dimensiones de su quehacer académico, administrativo y estratégico.

La acreditación institucional, que ahora incluye nuevas dimensiones como la docencia de pre y postgrado en su conjunto y el aseguramiento interno de la calidad entre otros ha tenido un impacto significativo en la planificación estratégica y en la mejora continua de las instituciones (CNA, 2021). Este enfoque, además de fomentar la reflexión colectiva, ha permitido a las IES integrar mecanismos de calidad más robustos que trascienden la acreditación formal.

Sin embargo, estos avances no han estado exentos de desafíos. Aunque el modelo ha impulsado mejoras sustanciales, persiste la necesidad de evaluar cómo las IES enfrentan estos cambios para instalar una auténtica cultura de calidad más allá del requisito punitivo. Esto implica no solo asegurar el cumplimiento normativo, sino también analizar cómo los procesos de autoevaluación y la gestión institucional reflejan un compromiso genuino con la mejora continua. Como destacan Dooner et al. (2016)⁶ y Fernández y Ramos (2020)⁷, este proceso requiere una combinación de gestión eficiente,

capacidades de análisis institucional y una mayor participación de todos los estamentos en la toma de decisiones.

Asimismo, el enfoque en resultados medibles y la creación de estándares de calidad representan un desafío adicional para las instituciones, que deben equilibrar las exigencias externas con su misión educativa. Según Scharager et al. (2018)⁸, esto implica un esfuerzo significativo en la planificación estratégica, el fortalecimiento de la relación con egresados y compañeros, y la incorporación de prácticas sostenibles en sus procesos.

En este contexto, resulta fundamental desarrollar estudios que analicen el impacto del aseguramiento de la calidad y la acreditación institucional, considerando tanto las oportunidades como las dificultades que enfrentan las IES en la implementación de estas políticas y de sus procesos y mecanismos. Este análisis no solo contribuirá al entendimiento de los procesos internos, sino que también proporcionará herramientas para fortalecer la gestión estratégica, la eficiencia y la eficacia institucional, promoviendo una cultura de calidad genuina y sostenible en el tiempo.

Por ello, este estudio de caso, enfocado exclusivamente en la Universidad Gabriela Mistral, resulta de gran relevancia. Si bien sus hallazgos y conclusiones no son directamente generalizables a otras instituciones, los resultados obtenidos evidencian que una adecuada definición de procesos y la implementación de un sistema de gestión integral —que prioriza el componente cultural y la gestión de personas como pilares de los aprendizajes organizacionales y la mejora continua—constituyen estrategias clave para fortalecer la autorregulación en la gestión académica y administrativa.

I.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En 2020, la Universidad Gabriela Mistral implementó cambios significativos con el objetivo de optimizar sus procedimientos, adaptándose al contexto de pandemia y la llegada de un nuevo controlador institucional. En este marco, la adopción del Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SGIC) se llevó a cabo de manera gradual, buscando no solo operacionalizar los mecanismos necesarios, sino también integrar efectivamente la cultura de calidad en sus procesos internos.

A pesar de los avances obtenidos, especialmente en procesos académicos, el crecimiento acelerado y las modificaciones estructurales que siguieron al proceso de acreditación institucional de 2021, revelaron la necesidad de evaluar y ajustar el SGIC. Estos cambios, que constituyeron una suerte de "reingeniería organizacional", implicaron la incorporación de nuevos procedimientos y la

adaptación de procesos para mejorar el rendimiento, la eficiencia y la capacidad de respuesta institucional.

En este contexto, surge la necesidad de analizar y comprender las dificultades en la articulación y comprensión de los procesos relacionados con la gestión de la calidad. Para abordar esta problemática, se realizó un diagnóstico cualitativo entre septiembre y diciembre de 2022, involucrando a 23 unidades de la universidad clasificadas en tres categorías: Comité de Rectoría, Unidades Transversales y Unidades Académicas. El análisis de las entrevistas permitió identificar percepciones, barreras y oportunidades relacionadas con la implementación de una cultura de gestión de la calidad.

Paralelamente, el área de Personas de la UGM aplicó una encuesta de clima laboral durante el primer semestre de 2023. Esto facilitó la comparación y triangulación de resultados, proporcionando información complementaria sobre los factores que inciden en la instalación de una cultura de calidad, así como en la percepción de los procedimientos del SGIC.

Con base en estos hallazgos, el presente trabajo propone mejoras al SGIC, orientadas a fortalecer la comprensión y aplicación de los procesos de calidad en la universidad. La propuesta se fundamenta en el concepto de "autorreplicación" planteado por Stafford Beer, entendido como la capacidad de un sistema para reproducir y mantener sus funciones de manera autónoma y adaptativa. Este enfoque busca optimizar procesos, garantizar la sostenibilidad del sistema de gestión de calidad y alinear las unidades descentralizadas con los objetivos estratégicos institucionales.

El objetivo central es propiciar la instalación de una cultura de gestión de calidad robusta, adaptativa y sostenible, que permita a la Universidad Gabriela Mistral responder eficazmente a las demandas de su entorno y garantizar su viabilidad a largo plazo.

I.2. OBJETO DE ESTUDIO

El presente estudio tiene como finalidad analizar y proponer mejoras para el fortalecimiento de la cultura de Calidad en la Universidad Gabriela Mistral de cara al 2025. Estas propuestas buscan impactar positivamente en la consolidación de dinámicas de gestión de calidad en la institución, promoviendo un avance eficaz en el desarrollo y logro de los propósitos Institucionales.

I.2.1. Limitación del estudio:

Dado que se trata de un estudio de caso centrado exclusivamente en esta Universidad (Gabriela Mistral), los hallazgos y recomendaciones no son generalizables a otras instituciones. Sin embargo, el análisis destaca que la definición adecuada de procesos y la implementación de un sistema de gestión integral que considera el componente cultural y la gestión de personas como elementos centrales de los aprendizajes organizacionales y la mejora continua, constituyen estrategias clave para fortalecer la autorregulación en la gestión académica y administrativa. Esto va más allá de ser únicamente un mecanismo de aseguramiento de la calidad, convirtiéndose en una herramienta transformadora para la institución.

I.2.2. Relevancia y pertinencia de la investigación

Este estudio es fundamental para identificar prácticas que impulsan la mejora continua, consolidando en la Universidad Gabriela Mistral (UGM) una cultura de calidad que eleva sus estándares educativos y refuerza su compromiso con la excelencia académica. También contribuye a mejorar la experiencia estudiantil, posicionando a la institución como un referente competitivo en el exigente panorama actual de la educación superior. Además, su enfoque facilita la alineación con normativas nacionales e internacionales, fortaleciendo los procesos de acreditación y el reconocimiento institucional.

La investigación aborda los desafíos y oportunidades específicas de la UGM, generando estrategias prácticas adaptadas a su contexto. Estas estrategias no solo identifican y superan barreras internas, sino que también fomentan la participación activa de toda la comunidad universitaria, asegurando la sostenibilidad de los esfuerzos de calidad a largo plazo. En síntesis, este trabajo impacta significativamente en la mejora de la calidad educativa y en la consolidación de la innovación en la gestión institucional.

En el contexto actual de la educación superior en Chile, el estudio adquiere relevancia debido a las profundas transformaciones y mayores exigencias del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. La promulgación de la Ley 21.091 de Educación Superior y sus criterios de acreditación vigentes desde 2023 obligan a las instituciones a desarrollar una capacidad que trascienda el



cumplimiento normativo, promoviendo una cultura de calidad sostenible basada en la mejora continua.

En el caso de la UGM, la implementación del Sistema de Gestión Interno de la Calidad (SGIC) desde 2020, junto con los ajustes organizacionales realizados, brinda una oportunidad única para evaluar la efectividad de los procesos y diseñar estrategias que integren aspectos culturales y de gestión de personas. Esto es especialmente relevante frente a los desafíos generados por la pandemia y la incorporación de un nuevo controlador, que han impactado profundamente a la institución.

Desde una perspectiva académica, esta investigación contribuye al conocimiento del impacto del aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior mediante un análisis profundo de las dinámicas internas de implementación y ajuste del SGIC. La integración del concepto de autorreplicación de Stafford Beer (1974) como marco teórico aporta una visión innovadora para analizar la sostenibilidad y eficacia de los sistemas de gestión de calidad, destacando la capacidad de autorregulación y mejora autónoma.

Finalmente, la pertinencia de este estudio radica en su capacidad para generar insumos prácticos y aplicables tanto para la UGM como para otras instituciones que enfrentan desafíos similares. Al proponer estrategias basadas en evidencia y alineadas con los objetivos institucionales, este trabajo ofrece buenas prácticas que pueden informar políticas y mejorar la gestión educativa en el ámbito de la educación superior en Chile.

I.3. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO

El análisis del macro y microentorno de la UGM se realizó mediante la metodología PESTEL, que identifica factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan su desempeño. Esta herramienta estratégica permite comprender el entorno externo, detectar oportunidades y amenazas, y anticipar cambios relevantes, ajustando la oferta educativa a las tendencias sociales y profesionales. Además, apoya la toma de decisiones estratégicas, promoviendo soluciones innovadoras ante desafíos como la digitalización y la sostenibilidad, orientando la planificación institucional hacia la mejora continua y fortaleciendo una cultura de calidad sostenible en un entorno competitivo y dinámico.



Tabla 1

Análisis de macro y microentorno UGM

ANÁLISIS POLÍTICO - LEGAL

	MACROENTORNO	MICROENTORNO
RELEVANCIA DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS:	Las reformas legales como la Ley 20.129 y la Ley 21.091, han establecido estándares de calidad obligatorios para todas las instituciones de educación superior (IES) en Chile.	Estas leyes enfatizan la necesidad de un sistema robusto de aseguramiento interno de la calidad en la UGM, lo que sitúa a la Universidad en un contexto de alta presión normativa, teniendo que ajustar sus propias normativas y procesos internos para dar respuesta y cumplimiento a estas exigencias obligatorias, lo que por momentos puede limitar la autonomía institucional.
IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN OBLIGATORIA:	La acreditación bajo criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) afecta la percepción pública, el financiamiento y la competitividad de las IES.	La obligatoriedad de la Acreditación y el impacto en la percepción pública obliga a la UGM a adaptar su SGIC para cumplir con los estándares vigentes.
DESAFÍOS FINANCIEROS EN LAS IES:	El aumento de costos para implementar sistemas de gestión de calidad, junto con los impactos económicos de la pandemia, eventuales cambios en el apoyo del financiamiento de la ES para estudiantes, entre otros factores han puesto presión sobre los presupuestos de las instituciones educativas.	La Universidad enfrentaba una crisis financiera que, con la llegada de un nuevo controlador en 2020, logró ser superada, alcanzando actualmente una situación de estabilidad reflejada en números positivos. Sin embargo, las demandas financieras asociadas a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGIC), la incorporación de recursos didácticos de vanguardia y recursos humanos dado el crecimiento institucional, y la incertidumbre respecto a posibles cambios en el financiamiento estatal para los estudiantes, junto con sus implicancias, requieren soluciones eficientes y sostenibles que impulsan la mejora continua. Estas circunstancias generan tensiones entre lo importante y lo urgente, obligando a la Institución a tomar decisiones estratégicas clave.
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR:	La proliferación de instituciones privadas en el sistema chileno genera una competencia intensa, que hace de la calidad y la	Existe el constante riesgo en la Universidad de que instrumentos de calidad, como la acreditación, se conviertan en un fin en sí mismos orientados exclusivamente a lograr



	acreditación dispositivos diferenciadores clave para atraer estudiantes y fondos públicos o privados.	posicionamiento y competitividad, en detrimento de la construcción de una cultura de calidad sostenible, especialmente ante las crecientes demandas competitivas del sector.
--	---	--

ANÁLISIS SOCIAL

	MACROENTORNO	MICROENTORNO
EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS:	Los estudiantes, docentes y trabajadores exigen cada vez más transparencia, calidad en la formación y resultados medibles.	Esto impulsa a la UGM a fortalecer su cultura de calidad y demostrar un compromiso tangible con la mejora continua, inversión en disponibilidad de mejores recursos y preparación para su uso, entre otros.
DIVERSIDAD EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	La incorporación de nuevas generaciones con necesidades educativas diversas y contextos socioeconómicos variables exige sistemas más inclusivos y adaptativos en las IES.	La UGM ha adaptado sus metodologías, infraestructura y procesos de capacitación continua a sus académicos y colaboradores para garantizar una formación de calidad que responda efectivamente a las necesidades y brindar el apoyo adecuado a sus estudiantes.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

	MACROENTORNO	MICROENTORNO
DIGITALIZACIÓN EDUCATIVA:	La pandemia aceleró la adopción de tecnologías en la educación, lo que requiere que los sistemas de gestión de calidad incluyan componentes digitales robustos para evaluar y monitorear procesos académicos y administrativos.	La UGM identificó una oportunidad en la incorporación de metodologías educativas innovadoras, lo que llevó a la actualización de su Proyecto Educativo en 2020 y la creación de espacios de aprendizaje de vanguardia, tanto en entornos virtuales como digitales.
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE DATOS:	La capacidad de integrar análisis de datos para la toma de decisiones en tiempo real es una tendencia clave en las organizaciones y también en las IES	Como parte de las mejoras y ajustes realizados en su Sistema de Gestión Interno de Calidad (SGIC), la UGM se ha propuesto al 2025 implementar y fortalecer su sistema de gestión de datos. Este esfuerzo está respaldado por tecnologías avanzadas que facilitan una mayor transparencia en la información y el análisis en tiempo real, optimizando así el proceso de toma de decisiones.

ANÁLISIS ECOLÓGICO

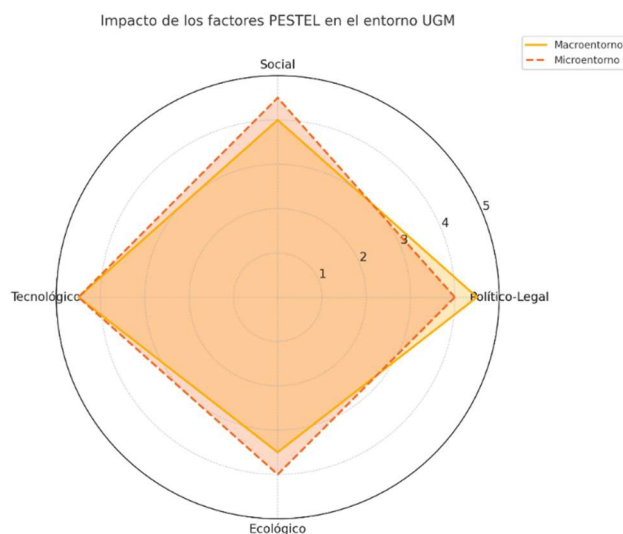
	MACROENTORNO	MICROENTORNO
SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL:	Las IES están cada vez más alineadas con estándares de sostenibilidad, por lo que cada vez es mayor su creciente adaptación e integración de políticas asociadas a ello.	Desde 2020, con la actualización de su Plan de Desarrollo y Proyecto Educativo, la UGM se ha alineado con las demandas actuales y aspira a cumplir con estándares de sostenibilidad, integrándolos en sus normativas, procesos y prácticas cotidianas.

I.3.1. Impacto de los factores en el entorno UGM

La gráfica que se presenta a continuación es un diagrama de radar, también conocido como gráfico de araña, que representa los niveles de impacto de los diferentes factores del análisis PESTEL en el entorno de la Universidad Gabriela Mistral (UGM). Este tipo de visualización resulta útil para comprender la relevancia relativa de cada una de las dimensiones que componen el análisis de los entornos macro y micro, permitiendo observar su interacción.

Figura 1

Análisis PESTEL: Impacto de los factores en el entorno UGM



Fuente: Elaboración propia

El análisis del gráfico de araña revela el impacto significativo de los factores PESTEL en el entorno de la Universidad Gabriela Mistral (UGM), identificando áreas clave para su desarrollo estratégico.

En el ámbito político-legal, el impacto del macroentorno es alto (4.5 de 5), reflejando la presión normativa derivada de leyes como la Ley 20.129 y la Ley 21.091, que establecieron estrictos estándares de calidad para las instituciones de educación superior en Chile. Estas regulaciones imponen desafíos significativos para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales. A nivel del microentorno, el impacto también es considerable (4.0), ya que la UGM enfrenta la necesidad de ajustar sus normativas internas y procesos administrativos para alinearse con estos estándares, lo que puede incidir en decisiones que afecten a su autonomía institucional.

En el aspecto social, el macroentorno tiene una influencia relevante (4.0), impulsado por las crecientes expectativas de transparencia, calidad educativa y resultados medibles por parte de los Stakeholders, como estudiantes, docentes y colaboradores. En el microentorno, el impacto es aún mayor (4.5), evidenciando la capacidad de la UGM para responder a las diversas necesidades de su comunidad universitaria. Esto incluye la adaptación de metodologías, infraestructura y procesos de capacitación para garantizar una formación de calidad y brindar un apoyo adecuado a los estudiantes.

El análisis tecnológico muestra un alto impacto tanto en el macroentorno como en el microentorno (4.5 en ambos casos). A nivel macro, la digitalización acelerada durante la pandemia ha enfatizado la necesidad de tecnologías avanzadas en las instituciones de educación superior, tanto para procesos académicos como administrativos. En el microentorno, la UGM ha demostrado un fuerte compromiso con la modernización de su gestión de datos y la incorporación de metodologías educativas innovadoras, lo que le permite mantenerse a la vanguardia en entornos digitales.

En el ámbito ecológico, el macroentorno presenta un impacto moderado (3.5), marcado por el creciente alineamiento de las instituciones educativas con estándares de sostenibilidad. Por su parte, el microentorno tiene una relevancia mayor (4.0), reflejando los esfuerzos de la UGM por integrar principios de sostenibilidad en sus normativas, procesos y prácticas cotidianas, en línea con las demandas actuales.

En análisis subrayan las áreas clave que la UGM debe priorizar para planificar estratégicamente su desarrollo. Al identificar estas dinámicas, la Universidad puede enfrentar con éxito un entorno competitivo y en constante cambio, asegurando su sostenibilidad y excelencia académica.



En conclusión, el análisis PESTEL realizado destaca la relevancia de comprender y abordar los factores macro y del microentorno que impactan directamente en la implementación del Sistema de Gestión Interno de Calidad (SGIC) de la Universidad Gabriela Mistral.

Sin embargo, el verdadero éxito de un sistema de calidad trasciende la competencia técnica, ya que requiere una alineación cultural que permita fortalecer el compromiso organizacional. Aquellas instituciones que gestionan de manera proactiva los aspectos culturales relacionados con la calidad están mejor posicionadas para fomentar la innovación, consolidar una cultura de autorregulación y alcanzar mejoras sostenibles.

CAPÍTULO II

II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La formulación de una pregunta general de investigación constituye un eje central en el diseño de cualquier estudio, ya que permite delimitar el problema a abordar y proporciona una guía clara para el desarrollo del proceso investigativo. Hernández Sampieri (2018)⁹ *destaca que una buena pregunta de investigación debe ser “específica, enfocada o concreta. Entre más precisa sea más fácilmente se responde”*, asegurando su alineación con los objetivos del estudio para contribuir de manera significativa al campo de conocimiento.

En este caso, el presente estudio se centra en comprender cómo las dinámicas de la cultura organizacional y de calidad de la Universidad Gabriela Mistral, pueden influir en la gestión institucional diaria. A través de esta indagación, se busca establecer las bases para consolidar una cultura de autorregulación y mejora continua, que permita no solo cumplir con los estándares normativos, sino también fomentar un compromiso institucional sólido, innovación en la gestión y sostenibilidad en los procesos de calidad.

II.1. PREGUNTA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este contexto, la pregunta general que orienta este estudio se plantea de la siguiente manera:

¿Cómo los aspectos asociados a la cultura organizacional y de la calidad en la gestión diaria de la UGM pueden incidir en la consolidación de una cultura de autorregulación y mejora continua?

Esta pregunta busca abordar de manera integral el problema, explorando la interrelación entre la gestión institucional y los principios culturales y de calidad, a fin de fundamentar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de sostenibilidad y excelencia en la educación superior.

Por su parte, fue inevitable en el transcurso de este estudio cuestionarse por medio de varias preguntas específicas, el problema estudiado (Christensen, 2006)¹⁰.



II.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

Las preguntas específicas planteadas derivan de la pregunta general y permiten profundizar en los distintos aspectos del estudio:

Tabla 2
Preguntas específicas

PREGUNTA ESPECÍFICA	OBJETIVO
1. ¿Qué elementos de la cultura organizacional de la UGM influyen en los procesos de autorregulación y mejora continua?	○ Explorar los valores, creencias, comportamientos y prácticas organizacionales que impactan directamente en la gestión institucional diaria.
2. ¿Cómo se perciben los principios de calidad dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la UGM?	○ Indagar en la percepción y comprensión que tienen los colaboradores, docentes y estudiantes sobre los estándares de calidad y su importancia en la gestión institucional.
3. ¿Qué prácticas de gestión institucional diaria contribuyen al fortalecimiento de una cultura de autorregulación en la UGM?	○ Analizar las estrategias y procedimientos existentes que favorecen la internalización de procesos de mejora continua.
4. ¿Cómo afectan las normativas externas y los estándares de calidad en la cultura organizacional de la UGM?	○ Examinar la relación entre el cumplimiento normativo y la adopción de una cultura organizacional orientada a la calidad.
5. ¿Qué papel desempeña la innovación en la gestión para la consolidación de una cultura de mejora continua en la UGM?	○ Identificar las tecnologías, herramientas o enfoques innovadores que potencian los procesos de calidad en la universidad.
6. ¿De qué manera las prácticas de comunicación interna impactan en la implementación de una cultura de calidad en la UGM?	○ Investigar cómo los canales y estrategias de comunicación contribuyen a la difusión de los principios de calidad en la organización.
7. ¿Qué barreras culturales enfrentan los procesos de gestión de calidad en la UGM y cómo pueden ser superadas?	○ Identificar los desafíos culturales que dificultan la implementación de estrategias de calidad y proponer posibles soluciones.
8. ¿Cómo se percibe el impacto de una cultura de calidad en la satisfacción de los Stakeholders de la UGM?	○ Abordar la relación entre la calidad institucional y la percepción de estudiantes, docentes y otros actores relevantes.
9. ¿Qué estrategias pueden implementarse para alinear la cultura organizacional de la UGM con una gestión orientada a la mejora continua?	○ Proponer acciones concretas que integren los principios culturales y de calidad en la gestión diaria.
10. ¿Qué indicadores de sostenibilidad en los procesos de calidad son relevantes para la UGM en el contexto actual?	○ Analizar métricas y herramientas que permitan evaluar y asegurar la sostenibilidad de los procesos de calidad en la institución.

Estas preguntas específicas permiten desglosar la pregunta general en áreas más manejables, facilitando una investigación integral y orientada hacia objetivos prácticos y aplicables.

Dado lo anterior, es que se definió el objetivo general de la investigación del cual emanan los objetivos específicos los que se detallan a continuación:

II.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Para la definición de los objetivos de este trabajo, tanto para el objetivo general como los específicos, se tuvo a la vista la metodología SMART con el fin de que cumplieran con las características propias de dicho concepto: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Teniendo en cuenta que estas debieran tener metas concretas que permitieran analizar el desempeño de los esfuerzos, ya sea en marketing o en cualquier área de la Universidad que requiera ordenar y medir su trabajo de manera sistemática.

En este sentido, son específicos dado que cada objetivo aborda un aspecto concreto del análisis y mejora del SGIC, cumplen con poseer indicadores claros, como el número de entrevistas, encuestas revisadas y estrategias propuestas lo que permite sean medibles. En tanto, las metas están dentro de las capacidades institucionales y los recursos disponibles por lo que los hace alcanzables en el tiempo definido para ello (se especifican plazos) y finalmente cumplen con el criterio de ser relevantes puesto que cada objetivo contribuye directamente al fortalecimiento de la cultura de calidad en la UGM.

II.3.1. Objetivo General

“Generar propuestas de mejora que fortalezcan y orienten la instalación de una cultura de calidad en la Universidad Gabriela Mistral.”

Esto se espera lograr mediante la evaluación de procesos llevados a cabo entre el año 2020 y 2024, la integración de estos en un sistema de gestión integral, y el desarrollo de estrategias que prioricen la gestión de personas y aprendizajes organizacionales como ejes centrales, estableciendo un plan de implementación a ser desarrollado de cara al 2025.



II.3.2. Objetivos Específicos:

1. **Identificar factores clave:** Determinar, a través de 23 entrevistas con miembros de la comunidad mistralina, los elementos que impactan en la instauración de una cultura de gestión de calidad, destacando oportunidades de mejora específicas. *(Medible: 23 entrevistas analizadas en un plazo de 3 meses).*
2. **Evaluar preferencias internas:** Identificar prioridades y preferencias de los colaboradores (cobertura) a partir del análisis de encuestas online aplicadas a 128 colaboradores UGM en relación con el clima organizacional de la Institución según dimensiones clave y de mayor relevancia e impacto para los propósitos Institucionales. *(Medible: revisión de encuesta interna en un plazo de 6 meses).*
3. **Diseñar estrategias de mejora:** Proponer al menos 5 estrategias específicas y viables, alineadas con los objetivos institucionales al 2025 y definición de objetivos específicos asociados a indicadores de logro. *(Medible: 5 estrategias entregadas en detalle con un horizonte de implementación de 2 años (2024-2025)).*

CAPÍTULO III:

III. MARCO TEÓRICO

III.1. TENDENCIAS DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE Y SU EVOLUCIÓN

Hace cinco décadas, Chile contaba con un sistema de educación superior compuesto por sólo ocho universidades: dos públicas y seis privadas. Esta cifra era considerablemente menor en comparación con otros países de la región a fines de los años 60: Argentina tenía 31 instituciones, Brasil 42, Colombia 26, México 45 y Perú 30. La matrícula universitaria chilena sumaba 146 mil estudiantes de pregrado, con una cobertura que oscilaba entre el 14% y el 16%. Según José Joaquín Brunner (Entrevista en *El Mercurio*, 23 de junio de 2023), se trataba de un sistema elitista, donde el 41,1% de los estudiantes provenía de familias de estratos socioeconómicos altos o medio-altos, mientras que solo el 7,1% correspondía a sectores bajos, de acuerdo con el Informe sobre la Educación Superior en Chile de 1986, elaborado por el mismo Brunner para la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)¹¹.

Hoy, el panorama es completamente distinto. Según el Sistema de Información de Educación Superior (SIES) del Ministerio de Educación, el sistema está compuesto por 148 instituciones: 58 universidades, 46 centros de formación técnica, 33 institutos profesionales y 10 establecimientos de las Fuerzas Armadas. De estas universidades, 18 son estatales y las demás se dividen entre 12 privadas que integran el Consejo de Rectores de Chile y 28 universidades privadas no adscritas a este organismo.

La matrícula total en 2024 asciende a 1.385.828 estudiantes, según el informe del Ministerio de Educación¹². Este número incluye programas de pregrado, posgrado y postítulo, lo que representa un incremento del 3,3% respecto al año anterior. La mayoría de la matrícula corresponde a pregrado (92,2%), mientras que el posgrado y el postítulo representan el 3,8% y 4,1%, respectivamente. Este crecimiento histórico se explica por diversas políticas públicas implementadas desde los años 80, que permitieron la creación de nuevas universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. Aunque la crisis económica de esa década moderó el crecimiento del sector, en los años 90 y 2000 la cantidad de instituciones y estudiantes se incrementó notablemente.



En los años 60 y 70, tanto universidades públicas como privadas dependían de financiamiento estatal, aunque este no era suficiente para cubrir sus necesidades. En consecuencia, las instituciones comenzaron a generar ingresos propios mediante aranceles, matrículas y servicios como consultorías. Según el informe de FLACSO, entre 1965 y 1973 estos ingresos representaban entre el 7,7% y el 17,6% de sus recursos totales. Durante la reforma universitaria de fines de los 60, algunas universidades implementaron aranceles diferenciados según el nivel socioeconómico, pero muchas veces estos no se cobraban, reforzando la percepción de gratuidad. Con el tiempo, los aportes fiscales disminuyeron, lo que consolidó el cobro de aranceles. Para facilitar el acceso, se crearon becas y créditos estudiantiles, que en la última década se complementaron con la política de gratuidad.

El acceso a la educación superior ha aumentado significativamente. En 1973, 116 mil jóvenes se inscribieron para rendir el examen de ingreso; en el proceso de admisión 2023, esa cifra llegó a 308 mil, considerando también quienes participaron en la versión de la prueba de invierno. La forma de ingreso ha evolucionado: en 1967 se instauró la Prueba de Aptitud Académica (PAA), reemplazada en 2003 por la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Este instrumento estuvo vigente hasta 2020, cuando fue reemplazado por la Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES), diseñada para evaluar habilidades prácticas más allá del conocimiento teórico.

Los cambios no solo se reflejan en el acceso, sino también en las actividades de las instituciones. Mientras que en los años 70 su foco principal era la formación profesional, en las décadas posteriores adquirieron mayor protagonismo la investigación y los programas de posgrado como funciones esenciales propias de las universidades.

En relación con la matrícula por sexo, las mujeres representan el 53,3% (738.681) de la Matrícula Total 2024, aumentando en 2,9% respecto del año anterior. Por su parte, los hombres representan el 46,7% (647.133), lo que implica un alza de 3,8% respecto de 2023. Finalmente, cabe señalar que se registran 14 casos de estudiantes que se identificaron con la categoría de sexo No binario¹³.

III. 2. HISTORIA Y DESARROLLO LA UGM

La Universidad Gabriela Mistral (UGM) fue fundada en 1981 como la primera universidad privada no tradicional en Chile, bajo el DFL N°2 de 1981, con una propuesta innovadora inspirada en la figura y legado educativo de Gabriela Mistral. Inició con cuatro carreras (Derecho, Ingeniería Comercial, Psicología y Educación Parvularia y Básica), integrando elementos pioneros como cursos de inglés

y tecnología en sus planos de estudio. En 1993, tras un exhaustivo proceso de evaluación a cargo de la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica, obtuvo la plena autonomía institucional, consolidando su capacidad para diseñar y ejecutar programas académicos propios.

III.2.1. Expansión y consolidación (1994-2013):

Durante este período, la UGM diversificó su oferta académica con carreras tecnológicas y creativas como Animación Digital 3D, Administración con mención en Marketing Digital, y programas avanzados en diseño y tecnología. En 2010, fue acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en los ámbitos de gestión institucional y docencia de pregrado por tres años. Sin embargo, esta etapa concluyó en 2013 con el fin de la gestión de Alicia Romo y la pérdida de acreditación. Posteriormente, bajo la administración del Sodalicio de Vida Cristiana (2014-2019), la universidad enfrentó desafíos significativos que afectarán su estabilidad y procesos internos enfrentado a un nuevo proceso de Acreditación en 2016 que culminó con la obtención de la acreditación por 2 años para luego perderla en 2018, lo que implicó un periodo complejo para la Institución principalmente financiero que tuvo claras repercusiones en la gestión académica y administrativa.

III.2.2. Reestructuración y transición (2020):

En 2020, la Universidad San Sebastián (USS) asumió el control de la UGM, marcando el inicio de una etapa de modernización. Se implementaron modelos innovadores como la digitalización de servicios, la creación de UGM Online Learning y la Dirección de Educación Virtual. Además, se desarrollaron carreras completamente en línea, incluyendo Licenciatura en Filosofía y Licenciatura en Historia, y se fortalecieron herramientas de educación virtual para enfrentar la pandemia de COVID-19.

III.2.3. Innovación y acreditaciones académicas (2020):

En 2020, la UGM delineó un Plan de Desarrollo Institucional para el período 2020-2025 y un Proyecto Educativo renovado y actualizado. Se implementarán modalidades de estudio flexibles como blended learning y Advance, diseñadas para estudiantes con experiencia laboral, en base a estos cambios, la UGM logró recuperar su acreditación institucional por 3 años, lo que representó un desafío para su reposicionamiento y una nueva etapa de crecimiento.



Figura 2

Historial Acreditación UGM

AÑO DE FUNDACIÓN UGM: 1981					
1993	2010 – 2013	2013	2016 - 2018	2018	2020 - 2024
	3 AÑOS	NO ACREDITA	2 AÑOS	NO ACREDITA	3 AÑOS
AUTONOMÍA	1º Proceso de Acreditación	2do proceso de Acreditación	3er proceso de Acreditación	4to proceso de Acreditación	5to proceso de Acreditación
	Áreas acreditadas: Gestión institucional: - Falta desarrollar planificación estratégica e implementación SAC. Docencia de pregrado: - Falta de Políticas formales (evaluación y desarrollo). - Débil desarrollo de la VcM e Investigación	Áreas presentadas: Gestión institucional: - Débil planificación estratégica (no verificable). - Indefinición sede Pto. Varas (no cumplimiento art. 25 ley 29.129). - Fuerte inyección recursos futuros (2013 – 2017) no verificables aún. Docencia de pregrado: - Falta de Políticas formales (evaluación y desarrollo). - Débil desarrollo de la VcM e Investigación.	Áreas acreditadas: Gestión institucional: - Mejora en la definición indicadores estratégicos, pero baja socialización de estos y evidencia asociada. - Análisis Institucional débil (BBDD frágiles). - Delicada situación financiera. Docencia de pregrado: - Incipiente cultura AC. - Resultados negativos en indicadores de progresión estudiantes	Áreas acreditadas: Gestión institucional: - Situación financiera Débil (márgenes operacionales negativos, deficit, deuda externa sostenida). - Capacidad de análisis Institucional crítico y sostenido en el tiempo. Docencia de pregrado: - Desarrollo de la VcM e Investigación en Modelo Educativo. - Débil análisis de indicadores internos y externos para toma de decisiones	Áreas acreditadas: Gestión institucional: - Situación financiera en proceso de saneamiento - Capacidad de análisis Institucional crítico pero con evidencias de mejora y plan de acción asociados. - Proyectos asociados a Planificación estratégica. Falta de evidencia dado en corto tiempo de implementación. Docencia de pregrado: - Desarrollo de la VcM e Investigación en Proyecto Educativo.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad UGM

III.2.4. Proyección y visión al 2025:

La UGM actualmente apuesta por fortalecer la vinculación con sus más de 14 mil egresados mediante la Red Alumni UGM, desarrollar más investigaciones y potenciar su impacto en el medio. Con programas de pregrado y posgrado en diversas áreas, la Universidad busca consolidarse como una institución inspirada en valores cristianos, centrada en el estudiante y comprometida con la calidad en un entorno académico competitivo y dinámico.

Esta trayectoria refleja una institución que, a pesar de los desafíos internos y externos, ha mantenido su esencia innovadora y su propósito educativo, adaptándose continuamente a los cambios del entorno.

Figura 3

Misión y Visión UGM

MISIÓN

La Universidad Gabriela Mistral tiene como misión aportar al progreso del país a través de la formación de personas, profesionales y académicos, que, dentro de un marco valórico, puedan enfrentar las necesidades del ámbito laboral, empresarial y académico actuales, reconociendo saberes previos. Busca resolver los desafíos en sus áreas de desarrollo por medio de la vinculación con su entorno y el fomento de la investigación. La Institución está en línea con los nuevos espacios de aprendizaje que promueven un ambiente de estudio flexible y autónomo.

VISIÓN

La Universidad Gabriela Mistral busca ser una institución reconocida por su excelencia académica y por ofrecer una formación y desarrollo profesional a través de una docencia de calidad. Aspira a atender los desafíos del desarrollo nacional con una perspectiva global e innovadora, basado en un proyecto educativo integral y valores de inspiración cristiana.

Figura 4

Ejes y Objetivos estratégicos institucionales

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

MISIÓN - VISIÓN		OE1. DESARROLLO ACADÉMICO Fortalecer nuestro Proyecto Educativo considerando trayectorias formativas que se demandan desde las disciplinas y se nutren de la investigación aplicada y la vinculación con el medio, ofreciendo así el mejor desarrollo integral de nuestros estudiantes, egresados y académicos.
		OE2. DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL Lograr un posicionamiento distintivo de la institución a través de una oferta innovadora para las necesidades de formación de nuestro país y el crecimiento paulatino de indicadores de impacto que resguarden y reflejen un desarrollo orgánico de la institución.
		OE3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Instalar una cultura de aseguramiento de la calidad a través de un sistema de gestión de información y mecanismos de la calidad en las funciones institucionales, y desarrollar procesos de evaluación interna a nivel institucional y de programas
		OE4. GESTIÓN INTERNA Desarrollar e implementar un modelo de gestión organizacional que permite un seguimiento continuo del quehacer institucional, de sus unidades y de sus personas, asegurando la sustentabilidad económica del proyecto y el bienestar de las personas.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UGM 2020-2025.

III.3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR: SUS AVANCES Y DESAFÍOS

La calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe ha sido una preocupación creciente desde finales del siglo pasado (Cervera, Martí y Ríos, 2014¹⁴). El aumento exponencial de

la matrícula estudiantil como se evidenció en el apartado anterior trajo consigo también un impacto negativo en la calidad educativa, generando desigualdades vinculadas a la diferenciación en los niveles de calidad institucional, las tasas de egreso de la educación media y los mecanismos de acceso a la universidad, especialmente entre las décadas de 1990 y 2000. Este proceso deterioró el valor de las certificaciones universitarias (Rama, 2004, p. 281¹⁵). En respuesta a ello, las políticas educativas de los años 90 priorizaron la evaluación y acreditación de las instituciones y programas de educación superior como una estrategia para enfrentar estas problemáticas (Martínez, Tobón y Romero, 2017¹⁶).

El desarrollo de una cultura evaluativa en las instituciones de educación superior (IES) ha evolucionado hacia un enfoque de mejora continua que trasciende la simple rendición de cuentas. Municio (2004)¹⁷ destaca que este cambio ha permitido que la evaluación se convierta en un instrumento clave para el fortalecimiento institucional.

A nivel global, el crecimiento exponencial del conocimiento ha transformado profundamente la sociedad, estableciendo una relación directa entre el avance social y el desarrollo del saber (Lamo de Espinosa, 2003¹⁸). Las universidades han sido protagonistas en este proceso, al asumir un papel esencial en la creación y transmisión del conocimiento, considerado uno de los indicadores fundamentales de calidad en las IES. Aunque históricamente esta preocupación por la calidad fue un asunto interno, la creciente implicación de agentes sociales ha evidenciado su impacto en el desarrollo colectivo (Mayor Zaragoza, 2019¹⁹).

Este interés ha llevado a redefinir el concepto de calidad en la educación superior, adaptándolo a los cambios tecnológicos, económicos, sociales y culturales de las sociedades contemporáneas, como sugieren la Conferencia de París de la UNESCO (1998²⁰) y autores como Carnoy y Castells (2001²¹), Mundy (2005²²), Rengifo-Millán (2015²³) y Tünnermann y Chaui (2003²⁴).

En Chile, las últimas décadas han sido testigo de una expansión significativa en el acceso a la educación superior, marcando el abandono de modelos elitistas (Bernasconi y Rojas, 2003²⁵) como se planteaba en los 80 (Brunner, 1984). Sin embargo, la masificación del sistema ha generado desafíos como la diversificación de las instituciones y el debilitamiento de funciones fundamentales de las universidades, tales como el desarrollo científico, la formación profesional y la extensión cultural. Para abordar estos problemas, el Estado implementó la Ley 20.129 en 2006, estableciendo el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES) y la



Comisión Nacional de Acreditación (CNAChile²⁶). A pesar de estas medidas, los resultados han sido diversos, impulsando movimientos estudiantiles que reclaman una educación gratuita y de calidad, y denuncian la mercantilización del sistema educativo (Pedró, 2011²⁷). En este contexto, Nussbaum (2010, p. 25²⁸) subraya la importancia de que los sistemas educativos promuevan una cultura internacional capaz de enfrentar los desafíos globales.

El impacto del SINACES, tras más de una década de funcionamiento, planteó la necesidad de analizar su contribución al mejoramiento de la calidad educativa, aspecto central de los últimos cambios producidos en el aseguramiento de la Calidad de la ES en Chile.

Cabe destacar que, aunque el crecimiento económico y la estabilidad democrática mejoraron el acceso a servicios como la educación superior en Chile, persisten desafíos relacionados con la equidad y calidad del sistema (Bernasconi y Rojas, 2003). La "calidad en la educación superior" es un concepto complejo y multifacético que presenta dificultades para su evaluación y optimización. La literatura especializada refleja esta complejidad, con diversas definiciones y enfoques (Bellingham, 2008²⁹; Hazelkorn, Coates y McCormick, 2018³⁰; Lemaitre, 2005³¹; Scharager, Cortés y Bravo, 2008³²; Stensaker, 2008³³).

Algunos autores destacan la evaluación de las competencias y capacidades de los estudiantes como principal indicador de calidad, desde la perspectiva de la calidad como transformación (Harvey y Green, 1993³⁴; Martínez y Echeverría, 2009³⁵; Mora, 1991³⁶). Sin embargo, los estudios en esta línea son escasos debido a las dificultades metodológicas para diferenciar los efectos propios de las instituciones de los externos (Rodríguez, Ariza y Ramos, 2014³⁷). Por ello, la evaluación suele centrarse en la calidad institucional global más que en la calidad específica de la formación estudiantil (De la Orden, 1997³⁸; Mora, 1991).

Ante la falta de consenso sobre el concepto de calidad, los enfoques pragmáticos se han centrado en establecer indicadores evaluables que orienten las políticas educativas y las estrategias institucionales (Ball, 1985³⁹; Bowden y Marton, 2003⁴⁰; Green, 1994⁴¹; Harvey y Green, 1993⁴²). Según Scharager y Aravena (2010⁴³), no debería existir una definición universal de calidad, ya que esta refleja las concepciones culturales, sociales y políticas subyacentes en las políticas educativas. Middlehurst (1992, 2014⁴⁴) resalta que las investigaciones deben enfocarse en cuestiones



estructurales de mayor alcance, manteniendo una distancia crítica frente a las políticas inmediatas. Por último, comprender las transformaciones en las políticas de calidad de la educación superior exige relacionarlas con el contexto económico global y las políticas educativas (Perellon, 2005). A pesar de la falta de consenso, los sistemas educativos han adoptado criterios pragmáticos y medibles para evaluar y mejorar la calidad institucional, reafirmando su compromiso con el desarrollo educativo y social.

En este sentido, el concepto de calidad en educación superior es amplio y complejo. La consecución de una educación de calidad es la base para un desarrollo sostenible. Uno de los estándares más empleados para su evaluación son las actividades de investigación sobre la misma. Los estudios bibliométricos contribuyen a esto, visibilizando tendencias o aspectos poco explorados. Pocos estudios analizan el estado de la producción científica sobre la calidad de la educación superior en Chile y una Investigación sobre calidad en educación superior en Chile⁴⁵ fue describir la producción científica relacionada con la calidad de la educación superior en Chile. Se realizó un análisis bibliométrico descriptivo longitudinal de 154 publicaciones recogidas de Google Académico entre 2002 y 2021.

III.3.1. Sistema de Aseguramiento de la calidad en Educación Superior en Chile

El sistema de acreditación de la educación superior en Chile ha experimentado una evolución significativa desde fines del siglo XX, con el objetivo de asegurar y mejorar la calidad de las instituciones y programas académicos.

A modo de contexto, en 1999, se creó la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) y la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP), sentando las bases para un sistema de aseguramiento de la calidad. Este esfuerzo culminó en 2006 con la promulgación de la Ley N°

Figura 5

Conclusiones calidad en educación superior

De los resultados expuestos en esta investigación se concluye:

- *Como objeto de estudio declarado, la calidad en educación superior en Chile es un tema poco estudiado, con tendencia a una productividad creciente.*
- *La productividad de documentos científicos sobre calidad de educación superior en Chile se encuentra concentrada en un número reducido, tanto de instituciones universitarias como de autorías, en la que las investigadoras aparecen subrepresentadas.*
- *En términos temáticos, desde un punto de vista cuantitativo, parece que se considera menos a actores centrales de la calidad en educación, como son alumnos y profesores, que a la gestión de la calidad e instituciones.*
- *La obtención de resultados similares a estudios anteriores por métodos diversos sugiere consistencia de los resultados.*



20.129, que creó el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Esta ley formalizó los procesos de acreditación institucional y de programas, estableciendo criterios y procedimientos para evaluar la calidad de las instituciones de educación superior Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014)⁴⁶ a cargo de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo autónomo del Estado que tenía la facultad de supervisar agencias privadas de acreditación y llevar procesos de Acreditación Institucional.

Tras un década de implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior se promulga la Ley N° 21.091 (2018), que fortaleció el sistema de educación superior y trajo consigo una serie de cambios profundos, entre ellos, creó la Subsecretaría y la Superintendencia de Educación Superior, y modificó la composición y funciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), estableciendo la Acreditación Institucional como obligatoria, así como la de algunos programas de pregrado y postgrado y estableció el fin de las agencias acreditadoras, siendo sólo la CNA el único organismo para entregar la acreditación tanto a Las IES como a programas. Además, se desarrollaron nuevos estándares y procedimientos para la acreditación institucional y de programas, con el objetivo de garantizar una educación de calidad y pertinente a las necesidades del país.

En resumen, la evolución del sistema de acreditación en Chile, marcada por las leyes N° 20.129 y N° 21.091, ha establecido un marco cada vez más exigente para el aseguramiento de la calidad en la educación superior. Además, iniciativas como el Programa MECESUP⁴⁷ (Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior) han contribuido al desarrollo de proyectos orientados a la innovación académica y al fortalecimiento institucional, con el objetivo de elevar los estándares de calidad y competitividad internacional de las universidades chilenas.

A pesar de los avances, persisten desafíos en la implementación efectiva de estos mecanismos, especialmente en la necesidad de equilibrar la expansión de la cobertura educativa con el mantenimiento de altos estándares de calidad. La discusión sobre la calidad en la educación superior continúa siendo un tema central en las políticas públicas y en el desarrollo de estrategias que promueven la excelencia académica y la equidad en el acceso a la educación terciaria en Chile.

Sin embargo, las universidades enfrentan desafíos constantes para cumplir con los estándares establecidos y promover una cultura de mejora continua en sus procesos académicos y administrativos, puesto que estos mismos procesos se han convertido en el motor del aseguramiento

de la calidad al interior de las IES. Es decir, la alta exigencia y esfuerzos institucionales que exigen los propios procesos de acreditación marcan el norte del trabajo de las IES, orientando sus estrategias hacia el cumplimiento de estándares cada vez más rigurosos y fomentando una gestión institucional más eficiente, transparente y enfocada en los resultados. Esto implica no solo garantizar una oferta académica relevante y de calidad, sino también responder a las expectativas de diversos actores, como estudiantes, colaboradores y la sociedad en general, lo que claramente resulta positivo, no obstante, la tendencia a homogeneizar el quehacer universitario y eventualmente inhibir la innovación en algunas materias de gestión también resultan una amenaza en este modelo.

En este contexto, el desafío para las universidades no es sólo adaptarse a las exigencias del sistema de acreditación, sino convertirlo en una oportunidad para fortalecer su identidad, su impacto en el medio y su contribución al desarrollo del país, sin perder de vista la innovación, la inclusión, la diversidad y su capacidad de diferenciarse del “otro” como ejes clave en su quehacer.

III.3.2. Gestión de calidad en educación superior: una mirada desde la administración y la estrategia

La gestión de la calidad en la educación superior en Chile, desde una perspectiva administrativa y estratégica, ha evolucionado para responder a las demandas de un sistema educativo en constante expansión y transformación. Este enfoque considera la implementación de procesos de mejora continua, transparencia y rendición de cuentas, enmarcados en normativas nacionales como la Ley N° 20.129 sobre Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior y la Ley 21.091 sobre Educación Superior⁴⁸.

Tal como se ha mencionado anteriormente, en términos administrativos, el sistema chileno se organiza a través del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SINACES), que involucra a organismos como la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la Superintendencia de Educación Superior y el Ministerio de Educación. Este sistema se orienta a garantizar estándares en áreas clave como la planificación estratégica institucional, la gestión financiera y los procesos académicos, evaluando no solo resultados, sino también la capacidad de las instituciones para desarrollar planes de mejora a largo plazo.

La gestión estratégica, en este contexto, implica que las instituciones adopten modelos de gobernanza centrados en la planificación basada en evidencias. Esto incluye la formulación de

planes de desarrollo institucional alineados con indicadores de desempeño, procesos de evaluación internos y externos, y la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión académica y administrativa. Según el informe de la CNA, los procesos de acreditación enfatizan la integración de objetivos estratégicos con las áreas de docencia, investigación y vinculación con el medio, como pilares fundamentales para el aseguramiento de la calidad (CNA, 2023⁴⁹).

Autores como Brunner y Meller (2008⁵⁰) han destacado que el sistema de aseguramiento de calidad en Chile enfrenta desafíos relacionados con la heterogeneidad del sistema y la necesidad de alinear las estrategias de desarrollo institucional con las políticas públicas de educación superior. Por otra parte, iniciativas como el Programa MECESUP han permitido financiar proyectos orientados a fortalecer las capacidades estratégicas de las universidades, promoviendo la equidad y la competitividad internacional.

En resumen, la gestión de la calidad en la educación superior en Chile requiere un enfoque estratégico que articule la administración eficiente de recursos con la planificación institucional, priorizando la mejora continua y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales. No obstante, persisten desafíos en términos de sostenibilidad, innovación y gobernanza que exigen una evolución constante del sistema.

III.3.2.1. La cultura de calidad en la educación superior en Chile

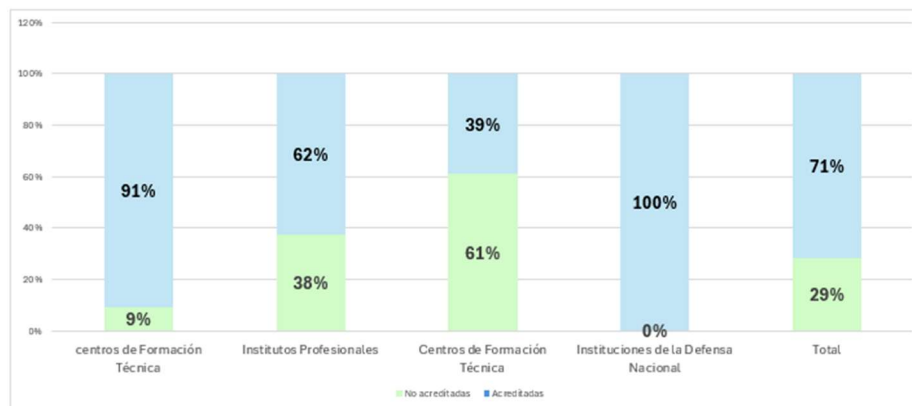
La educación superior en Chile ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, marcada por un crecimiento en la cobertura, la diversificación de las instituciones y un incremento en la evaluación de la calidad. La cultura de calidad, definida como el conjunto de valores, actitudes y prácticas orientadas hacia la mejora continua (Harvey & Green, 1993⁵¹), se ha convertido en un pilar esencial para garantizar que las instituciones respondan tanto a las demandas de los estudiantes como a las exigencias del entorno globalizado.

Según la CNA (2023), a diciembre 2023, del total de 147 instituciones de educación superior, 105 estaban acreditadas, cerca de un 71%. Dentro de ellas se encuentran 50 Universidades (equivalente al 91% del total existente en el sistema), 20 Institutos Profesionales, 16 Centros de Formación Técnica y 19 Instituciones de la Defensa Nacional.



Figura 6

Estado de cobertura de acreditación IES



*Fuente: Barómetro del Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
<https://barometro.cnachile.cl/Paginas/Bac-Instituciones.aspx>⁵²*

Lo anterior, según diversos autores y la evidencia asociada, se ha logrado tras implementar procesos sistemáticos de autoevaluación, demostrando avances en infraestructura, investigación y pertinencia curricular.

No obstante, la cultura de calidad no se limita a la acreditación formal. Como señala Trow (2006)⁵³, el aseguramiento de la calidad implica tanto controles externos como compromisos internos, siendo estos últimos los más críticos para que las instituciones transformen la calidad en un principio organizacional y no en una mera exigencia administrativa.

Pese a los avances, la Educación Superior chilena enfrenta desafíos estructurales y culturales en su camino hacia la consolidación de una verdadera cultura de calidad:

1. **Equidad y acceso:** Aunque el acceso ha mejorado significativamente, gracias a políticas como la gratuidad, persisten brechas en la calidad de la oferta educativa, particularmente entre instituciones públicas y privadas (Brunner & Uribe, 2020).⁵⁴
2. **Formación docente:** Un desafío clave es la capacitación de los docentes en competencias que promueven el aprendizaje activo e inclusivo. Según Casillas-Alvarado (2014)⁵⁵, la falta de formación en metodologías innovadoras limita la capacidad de las universidades para adaptar su oferta a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI.



3. **Integración tecnológica:** La pandemia de COVID-19 reveló la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como herramientas de enseñanza, pero también dejó en evidencia la falta de preparación de muchas instituciones para utilizarlas de manera efectiva. Una cultura de calidad debe incorporar la evaluación continua del impacto de las TIC en el aprendizaje (Salinas, 2021)⁵⁶.
4. **Sostenibilidad en investigación:** A pesar de un aumento en la producción científica, muchas universidades enfrentan dificultades para sostener investigaciones que conectan con las necesidades del entorno social y económico.

III.4. HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD SOSTENIBLE

La cultura de calidad en la educación superior chilena requiere una visión holística que integre la autorregulación, la mejora continua y la pertinencia social. Las instituciones deben avanzar más allá de los procesos de acreditación, adoptando prácticas que respondan de manera dinámica a los desafíos contemporáneos. Esto incluye la implementación de políticas que aseguran la participación de toda la comunidad universitaria en la construcción de estándares de calidad y el fortalecimiento de alianzas con actores externos, como empresas y organizaciones internacionales.

Finalmente, como sugiere Harvey (2006),⁵⁷ una cultura de calidad sostenible necesita estar profundamente enraizada en la misión institucional y orientada hacia la creación de valor para los estudiantes y la sociedad. Solo así se logrará un sistema educativo que no solo cumple con los estándares internacionales, sino que también aporte al desarrollo integral de Chile.

III.4.1. Sistema de Gestión de Calidad

Como se ha podido analizar en este trabajo, existe consenso a partir de los diversos autores, que una cultura de calidad sostenible no puede ser una mera formalidad o declaración de intenciones, sino que debe integrarse profundamente en la misión institucional, enfocándose en crear valor para los estudiantes, la sociedad y Stakeholders en general. Solo así es posible construir un sistema educativo que no solo cumpla con los altos estándares, sino que también contribuya al desarrollo integral de Chile.



III.4.2. Gestión de Calidad Total (TQM)

En este contexto, y para efectos de este estudio, se propone adoptar el enfoque de Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés Total Quality Management). Este modelo organizativo promueve la excelencia como un objetivo compartido, involucrando a todos los niveles de una organización en la mejora continua de productos, servicios y procesos. Basado en principios como el enfoque en el cliente, la participación de todos los miembros y la toma de decisiones basadas en datos, la TQM busca superar las expectativas de los usuarios, optimizando cada aspecto del sistema.

Figura 7

Principales características del modelo TQM

Principales características del modelo TQM implementado en el contexto universitario son:

- **Enfoque en el estudiante:** Los procesos educativos y de apoyo deben centrarse en satisfacer y superar las expectativas de los estudiantes como usuarios principales de la universidad.
- **Participación de toda la comunidad universitaria:** Desde el Rector hasta el personal administrativo, todos deben asumir la responsabilidad de contribuir a los objetivos de calidad.
- **Mejora continua:** La universidad debe revisar y optimizar sus programas académicos, servicios y sistemas de gestión para mantenerse relevante y competitivo.
- **Decisiones basadas en datos:** Las decisiones estratégicas deben fundamentarse en análisis rigurosos de información académica, financiera y de satisfacción estudiantil.
- **Liderazgo comprometido:** Las autoridades universitarias deben impulsar una visión de calidad que inspire a toda la comunidad.
- **Gestión de procesos académicos y administrativos:** Diseñar y supervisar procesos eficientes que aseguren un funcionamiento ágil y efectivo.

En este sentido los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad se podrían resumir en “La implementación de un sistema de gestión de calidad puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad de la organización. Además, un SGC ayuda a asegurar la consistencia de los productos y servicios, facilita la toma de decisiones basadas en datos y promueve una cultura de mejora continua.” James R. Evans (2017)⁵⁸

En este sentido, y bajo este enfoque resulta clave generar una **cultura de calidad sostenible como parte de la misión institucional**, es decir, una universidad debe integrar profundamente la calidad en su misión y visión institucional, enfocándose en generar valor tanto para sus estudiantes como para la sociedad. Este enfoque no sólo asegura el cumplimiento de estándares, sino que también promueve el desarrollo integral de sus egresados como contribuyentes clave al progreso de Chile.

Por su parte, la adopción de la Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM) como enfoque estratégico. La Gestión de la Calidad Total es un modelo organizacional que permite a la

universidad optimizar sus procesos académicos, administrativos y de servicio, involucrando a toda la comunidad universitaria en la mejora continua. Este enfoque asegura que se satisfagan las necesidades de los estudiantes, las exigencias del mercado laboral y las demandas de los organismos reguladores.

Lo anterior se traduce en un aumento en la satisfacción de los estudiantes, gracias a servicios educativos y administrativos de excelencia, reflejado en resultados positivos y una mejora en la productividad institucional mediante un uso eficiente de los recursos. Además, fomenta en la comunidad universitaria la motivación y el compromiso con los valores institucionales, al mismo tiempo que impulsa la innovación en métodos de enseñanza y gestión, adaptándose a los retos del sector educativo.

III.4.3. Enfoque en el Proceso y la Mejora Continua desde una Perspectiva Académica

La gestión organizacional actual exige un cambio de paradigma, reemplazando la visión jerárquica tradicional por un enfoque horizontal que atraviese todas las funciones de la organización. Este enfoque permite comprender los procesos como secuencias de actividades que transforman insumos en productos o servicios, agregando valor tangible al usuario o cliente. En este contexto, las interfaces entre unidades representan puntos críticos donde surgen las mayores oportunidades de mejora, al requerir una coordinación eficaz que optimice el desempeño global.

La mejora continua se establece como un pilar fundamental en este modelo. Este concepto no solo abarca cambios incrementales, pequeños y graduales, sino también innovaciones disruptivas que generan avances significativos. Entre sus objetivos principales destacan: aumentar el valor al usuario, reducir errores y costos asociados, incrementar la eficiencia y productividad, y acortar los tiempos de respuesta en procesos esenciales.

Un componente clave para el éxito de esta estrategia es el aprendizaje organizacional. Este aprendizaje, basado en la retroalimentación constante entre prácticas y resultados, no permite solo adaptarse a los cambios, sino también crear el futuro de manera proactiva. En este sentido, Peter Senge (1990)⁵⁹ introduce el concepto de "generador de aprendizaje", que combina creatividad con adaptación, fomentando un desarrollo continuo y significativo.

El ciclo de aprendizaje se materializa en cuatro etapas fundamentales o también basado en el ciclo de Deming⁶⁰: planificación, ejecución, evaluación y ajuste. Estas etapas constituyen un marco

dinámico que impulsa el cambio constante, asegurando que las mejoras no solo sean sostenibles, sino que también se integran como parte natural de la cultura organizacional.

La infraestructura para la calidad es otro componente esencial. Incluye elementos clave como la gestión de relaciones con los clientes, el liderazgo estratégico, la administración de recursos humanos y el manejo eficiente de procesos e información. Estas áreas, apoyadas por herramientas y prácticas integradas, aseguran un desempeño organizacional elevado, alineando todos los recursos y esfuerzos hacia los objetivos estratégicos.

En definitiva, la calidad debe ser entendida como una estrategia organizacional integral. Implementar sistemas eficientes que optimicen recursos, fomenten la coordinación horizontal y fortalezcan las competencias organizativas permite a las organizaciones alcanzar niveles sostenibles de excelencia. Este enfoque no solo asegura la mejora continua, sino que también alinea todos los procesos con los objetivos estratégicos, posicionando a las organizaciones para enfrentar los desafíos del entorno con éxito y resiliencia.

Figura 8

Alcance de la calidad total



*Fuente: James R. Evans • William M. Lindsay.
"Administración y Control de la Calidad", 7ma Edición.*

En resumen, la Gestión de la Calidad Total (TQM) trasciende de ser un enfoque técnico para convertirse en una filosofía integral que promueve la excelencia organizacional. Al involucrar a todos



sus miembros y priorizar la mejora continua, la TQM se consolida como una herramienta esencial para lograr el éxito sostenible. Esto permite a una universidad no sólo destacar en un entorno competitivo, sino también posicionarse como un actor clave en el desarrollo del país a través de la entrega de una educación de calidad.

III.4.4. Concepto de Autorreplicación

De manera complementaria, Stafford Beer (1995)⁶¹, introduce el concepto de **autorreplicación**, un principio clave dentro de su **Modelo del Sistema Viable (VSM)**. Este modelo describe a las organizaciones como sistemas adaptativos que operan de manera similar al sistema nervioso humano, integrando funciones autónomas y coordinadas que garantizan su sostenibilidad en entornos complejos. La autorreplicación se refiere a la capacidad de los sistemas dentro de una organización para reproducir sus funciones esenciales de forma autónoma en distintos niveles, manteniendo coherencia con los objetivos estratégicos globales. Este concepto es fundamental para diseñar unidades descentralizadas y resilientes que operen de manera independiente, pero alineadas con la misión y visión de la organización.

El **VSM**, presentado por Beer, establece un marco teórico que ayuda a estructurar organizaciones de manera adaptable, coherente y resiliente. La viabilidad, según este modelo, se define como la capacidad de una organización para **sobrevivir, adaptarse y prosperar** frente a desafíos internos y externos. La analogía con el sistema nervioso humano enfatiza la importancia de la coordinación y comunicación efectiva entre las distintas partes de la organización, asegurando tanto su autonomía como su alineación estratégica.

III.4.4.1 Componentes Principales del VSM

El modelo identifica cinco sistemas interdependientes que operan de manera coordinada para garantizar la viabilidad:



Tabla 3

Componentes y principios clave del VSM

COMPONENTES PRINCIPALES DEL VSM	
1. Sistema 1 (Operativo):	Comprende las unidades operativas que llevan a cabo las funciones primarias de la organización, como departamentos, equipos o proyectos. Estas unidades son relativamente autónomas y responden a demandas locales.
2. Sistema 2 (Coordinación):	Asegurar la armonización entre las unidades operativas, previniendo conflictos y facilitando una interacción eficiente.
3. Sistema 3 (Control):	Supervisa las operaciones y garantiza el cumplimiento de estándares organizacionales y la alineación con las estrategias generales.
4. Sistema 4 (Inteligencia):	Evalúa el entorno externo, anticipa cambios y propone adaptaciones estratégicas para garantizar la innovación y adaptación continua.
5. Sistema 5 (Política):	Definir la identidad, misión y valores de la organización, asegurando que las estrategias sean coherentes con la visión a largo plazo.

PRINCIPIOS CLAVE DEL VSM	
1. Recursividad:	Los sistemas identificados (1 a 5) se replican en cada nivel de la organización, desde las unidades más pequeñas hasta la estructura global.
2. Autonomía y Alineación:	Las partes operan de manera autónoma dentro de un marco que garantiza su alineación con los objetivos globales.
3. Adaptabilidad:	La organización debe responder rápidamente a los cambios del entorno sin comprometer su cohesión interna.

III.4.4.2. Autorreplicación y Recursividad

El concepto de **autorreplicación** está estrechamente vinculado al principio de recursividad del VSM. Cada nivel de la organización puede estructurarse de manera similar al todo, reproduciendo las funciones esenciales de forma autónoma y operando en alineación con los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una facultad en una universidad puede reflejar, en menor escala, las mismas funciones (operativas, de coordinación, inteligencia, control y política) que el conjunto de la institución.



Tabla 4

Elementos clave de la autorreplicación

ELEMENTOS CLAVE DE LA AUTORREPLICACIÓN	
1. Autonomía Operacional:	• Las unidades gestionan sus operaciones y decisiones diarias, adaptándose a las demandas locales.
	• Este enfoque fomenta la flexibilidad y agilidad, minimizando la dependencia de la intervención de niveles superiores.
2. Alineación estratégica:	• Aunque las unidades operan de forma autónoma, están diseñadas para integrarse en un marco estratégico común, asegurando coherencia con los objetivos globales.
	• Esto se logra mediante mecanismos de comunicación y retroalimentación efectiva.
3. Redundancia funcional:	• Las funciones críticas no dependen de una única unidad o nivel, lo que asegura la continuidad incluso si una parte del sistema falla.
4. Capacidad de adaptación:	• Las unidades autorreplicantes están diseñadas para ajustarse dinámicamente a cambios en su entorno, fortaleciendo la resiliencia organizacional.

La autorreplicación ofrece una serie de beneficios significativos para las organizaciones modernas. Entre ellos, destaca su capacidad para fomentar la resiliencia organizacional, ya que las unidades autorreplicantes pueden asumir funciones críticas de manera autónoma ante interrupciones, asegurando la continuidad operativa. Además, permite una eficiencia descentralizada al trasladar la toma de decisiones a niveles más locales, lo que no solo alivia la carga de los niveles superiores, sino que también acelera la capacidad de respuesta ante situaciones específicas. La escalabilidad es otro punto clave, ya que las organizaciones pueden expandirse de forma ágil replicando unidades funcionales.

Sin embargo, este modelo no está exento de desafíos. La coordinación entre unidades autónomas puede resultar compleja, especialmente en organizaciones diversificadas, donde mantener una alineación estratégica global exige esfuerzos significativos. Además, existe el riesgo de duplicidad de funciones o conflictos operativos si la implementación no se gestiona adecuadamente, lo que podría reducir la eficiencia general. También es común que surja resistencia al cambio, ya que las unidades autónomas, al desarrollar mayor independencia, pueden mostrarse reticentes a aceptar e implementar cambios estratégicos provenientes de niveles superiores, dificultando la adaptación a



nuevas metas o entornos dinámicos. Estos retos subrayan la importancia de un diseño cuidadoso y una gestión efectiva de la autorreplicación.

En síntesis, la **autorreplicación** es un concepto esencial para diseñar organizaciones adaptativas y resilientes. Al permitir que las unidades reproduzcan funciones críticas y operen de forma autónoma, se garantiza la sostenibilidad y capacidad de respuesta en entornos complejos. Combinada con otros principios del **Modelo del Sistema Viable**, como la recursividad y la comunicación efectiva, la autorreplicación es una herramienta poderosa para estructurar organizaciones dinámicas, robustas y coherentes.

III.4.5. Complementariedad entre la Gestión de la Calidad Total (TQM) y el concepto de "autoreplicación".

Por su parte, la integración de la Gestión de la Calidad Total (TQM) con el concepto de autorreplicación planteado por Stafford Beer, dentro del marco del Modelo del Sistema Viable (VSM), ofrece un enfoque sinérgico para potenciar la excelencia organizacional, especialmente en el ámbito universitario. Mientras la TQM promueve una cultura de mejora continua que involucra a todos los miembros en la búsqueda de la excelencia, la autorreplicación fortalece la capacidad de las unidades para operar de forma autónoma y eficiente, manteniendo la alineación con los objetivos estratégicos centrales.

Esta combinación resalta la adaptabilidad de las universidades en entornos dinámicos y competitivos, consolidándolas como actores clave en el desarrollo. Al integrar estructuras adaptativas y descentralizadas con un enfoque de mejora continua, se crea una plataforma robusta que equilibra autonomía y alineación estratégica, permitiendo a las instituciones alcanzar sus metas con mayor eficacia y sostenibilidad.

III.5. CONCEPTOS DE CALIDAD Y CULTURA DE CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR:

La pregunta inicial de esta investigación plantea: “¿Cómo los aspectos asociados a la cultura organizacional y de la calidad en la gestión diaria de la UGM pueden incidir en la consolidación de una cultura de autorregulación y mejora continua?”. Para abordar este tema, es esencial establecer un marco conceptual que permita entender y contextualizar el concepto de cultura organizacional, dado que diversos autores han desarrollado aproximaciones significativas al respecto. Según Schein (2017⁶²), la cultura organizacional se define como un conjunto de supuestos

básicos desarrollados por un grupo al enfrentar desafíos externos e internos. Estos supuestos, al demostrar su eficacia, se convierten en patrones de percepción, pensamiento y acción que se comparten y transmiten dentro de la organización, destacando su impacto en la estabilidad y el desempeño institucional.

Cameron y Quinn (2006)⁶³, por su parte, describen la cultura organizacional como un sistema de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización, influyendo directamente en su capacidad para adaptarse y alcanzar objetivos estratégicos. Este enfoque subraya la importancia de una cultura cohesionada como motor para la innovación y el éxito. Asimismo, Hofstede (2010)⁶⁴ resaltan la naturaleza dinámica de la cultura organizacional, señalando que esta evoluciona en respuesta a los cambios internos y externos, siendo clave para construir una identidad organizacional sólida. En este contexto, conceptualizar la cultura organizacional como el marco que guía los comportamientos, decisiones y estrategias de la Universidad Gabriela Mistral permite explorar cómo estas características específicas contribuyen a generar prácticas sostenibles de autorregulación y mejora continua alineadas con su misión institucional.

Por su parte, el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) plantea que la calidad en la educación superior no es un concepto absoluto, sino comparativo. Según González y Ayarza (1990), algo puede considerarse mejor o peor en relación con un conjunto de elementos similares o con un patrón de referencia, ya sea real o ideal. Por lo tanto, solo es posible comparar instituciones si comparten objetivos, misiones y contextos similares.

CINDA utiliza el concepto de un “vector sincrónico” para explicar el cambio en la calidad educativa, entendiendo este como un proceso dinámico influenciado por factores socioculturales, económicos y políticos (González, 1989). Este vector tiene tres componentes principales:

1. **Dirección:** determinada por los objetivos educativos y la visión institucional.
2. **Magnitud:** vinculada a la intensidad del cambio.
3. **Sentido:** definido por el avance o retroceso hacia los objetivos propuestos, considerando un estado inicial.



El tiempo necesario para implementar estos cambios define el sincronismo. Este modelo considera que las transformaciones en la calidad son el resultado de fuerzas diversas (impulsoras, retardantes, estabilizadoras e impeditivas) derivadas de las distintas posturas y grupos dentro de una institución.

Bajo esta concepción, la mejora de la calidad no es lineal ni evaluable mediante indicadores estáticos. Es un proceso multidireccional cuyos resultados dependen de los valores y patrones de referencia dominantes. Lo que para unos puede ser un cambio positivo, para otros puede ser negativo si sus valores son opuestos.

Finalmente, CINDA destaca que las orientaciones educativas son variadas e infinitas. Entre las principales tendencias curriculares se encuentran la eficiencia adaptativa, el reconstruccionismo social, la participación social y los enfoques centrados en la persona (González y Ayarza, 1988).

En tanto, los conceptos adoptados por la Comisión Nacional de acreditación (CNA)⁶⁵ para definir Calidad en ES, Aseguramiento de la Calidad y Cultura de Calidad fueron acuñados a partir de las nuevas directrices y promulgación de los criterios y estándares plasmados en el documento publicado por esta entidad en 2023⁶⁶.

Tabla 5

Definiciones de conceptos CNA, 2023.

CONCEPTO/TÉRMINO	DEFINICIÓN
CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR	<i>En el contexto de acreditación, la CNA entiende calidad como fruto de un proceso interno, propio de cada institución de educación superior, permanente y sistemático, que busca alcanzar resultados que demuestran consistencia con sus propósitos y declaraciones institucionales.</i>
ASEGURAMIENTO CALIDAD	<i>Conjunto de acciones, orientaciones y prácticas que llevan a cabo las IES y las agencias externas de evaluación y acreditación con el fin de resguardar la calidad de la información que se imparte, y otorgar garantía pública de ella a la sociedad.</i>
CULTURA DE CALIDAD	<i>Refiere al conjunto de valores, creencias y expectativas, prácticas y compromisos con la calidad, compartidos y aplicados por la comunidad en todos los ámbitos del quehacer de la institución, que se apoyan en elementos y procesos estructurales y de gestión, y que conducen al mejoramiento continuo y progreso de las IES, la autorregulación y transparencia del sistema de educación superior.</i>

Fuente: CNA-Chile, Orientaciones para el subsistema universitario, 2023



Por su parte, la UGM, durante 2020 definió una Política de Aseguramiento de la Calidad en la cual define algunos de estos conceptos:

Tabla 6

Conceptos de la Política de Aseguramiento de la calidad UGM 2020:

CONCEPTO/TÉRMINO	DEFINICIÓN (AÑO 2020)
CONCEPTO DE CALIDAD	<i>“La Universidad Gabriela Mistral entiende como calidad el avance sistemático y permanente de la comunidad universitaria hacia el logro de sus propósitos institucionales, conjuntamente con la satisfacción de los estándares y/o criterios de calidad por los cuales debe dar cuenta periódicamente tanto de aquellos que impone la política pública (leyes vigentes) como los que haya asumido internamente de forma voluntaria, generando sistemáticamente evidencias de una mejora continua”.</i>
ASEGURAMIENTO CALIDAD	<i>“...la Universidad Gabriela Mistral concibe el Aseguramiento de la Calidad como la consecución del ciclo de mejora en todos los ámbitos y procesos académicos y de gestión, lo que se traduce en la definición de propósitos/objetivos, el diseño y ejecución de procedimientos, el análisis de resultados, la evaluación sistemática y la implementación de acciones de mejora”.</i>
CULTURA DE CALIDAD	NO EXISTE UNA DEFINICIÓN AL 2020

Fuente: Política de Aseguramiento de la Calidad UGM, diciembre 2020.

La Universidad implementa estos conceptos a través de un Sistema de Gestión Interno de la Calidad con el cual busca hacer una bajada concreta de estos aspectos a sus procesos claves. Lo anterior tanto para dar respuestas a las demandas externas como internas.

En este sentido el SGIC de la UGM busca incorporar la totalidad de las funciones que la universidad desarrolla, en todos los estamentos que la integran, abarcando sistemáticamente todos sus niveles y programas. Asimismo, los mecanismos aplicados se orientan al mejoramiento continuo, integral y armónico del proyecto institucional, ello permite dar una respuesta directa a las exigencias de los criterios y estándares de la CNA para los procesos de acreditación.

III.5.1. De los Procesos a la Cultura: el camino para la Mejora Continua en la Educación Superior

Como se ha analizado en profundidad, el éxito de una universidad depende de la integración de sus procesos académicos y administrativos en una cultura organizacional y de calidad. La interacción entre el Enfoque en el Proceso, la Mejora Continua, la cultura organizacional y la cultura de la calidad crea un sistema dinámico que impulsa el logro de objetivos institucionales y la sostenibilidad a largo plazo. El Enfoque en el Proceso busca optimizar actividades clave al definir responsabilidades claras, promover la transparencia y facilitar la identificación de puntos críticos de mejora, permitiendo la transición hacia sistemas integrados y orientados a resultados de alta calidad.

La Mejora Continua, fundamentada en metodologías como el Ciclo Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), fomenta un entorno de innovación, aseguramiento de la calidad y adaptabilidad, fortaleciendo tanto la cultura organizacional como la de calidad. La cultura organizacional, entendida como el marco de valores compartidos, integra estos esfuerzos a través del compromiso colectivo, el enfoque en el aprendizaje y un liderazgo efectivo. En tanto, la cultura de la calidad garantiza la excelencia mediante la estandarización de procesos, la valoración de la retroalimentación y el enfoque en la sostenibilidad. En conjunto, estos principios generan alineación estratégica, promueven la colaboración entre áreas y posicionan a la universidad como un referente en el entorno educativo, consolidando una identidad institucional basada en la excelencia y la mejora continua.

III.6. HIPÓTESIS

Al plantear la hipótesis de esta investigación mixta, se consideró el tema de estudio y la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos.

Los aspectos vinculados a la cultura organizacional y la cultura de la calidad en la gestión diaria de la Universidad Gabriela Mistral (UGM) desempeñan un papel crucial en la consolidación de una cultura de autorregulación y mejora continua. Esta incidencia se manifiesta a través de la integración de distintas perspectivas como el Enfoque en el Proceso y la Mejora Continua, que contribuye a la optimización de actividades clave, la alineación estratégica y el fortalecimiento del compromiso colectivo. Como resultado, la institución avanza hacia sistemas organizacionales más adaptativos, sostenibles y enfocados en la excelencia académica.

En el diseño de investigación mixta, con predominancia cualitativa, se espera que los datos



cualitativos ofrezcan un análisis profundo sobre cómo las percepciones, valores y prácticas organizacionales contribuyen a la consolidación de una cultura de autorregulación y mejora continua. Por su parte, los datos cuantitativos complementarán estos hallazgos al identificar patrones y relaciones clave entre las variables asociadas a la cultura organizacional y la cultura de la calidad.

CAPÍTULO IV

IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1. TIPO DE METODOLOGÍA

La investigación se enmarca en un estudio de carácter mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos para analizar los factores que influyen en la consolidación de una cultura de calidad en la Universidad Gabriela Mistral (UGM).

El diseño de análisis de caso mixto (Sampieri, 2018), se seleccionó como enfoque metodológico por su capacidad para combinar ambos métodos y así explorar en profundidad un fenómeno complejo en un contexto específico de la Universidad Gabriela Mistral (UGM). En este caso, se busca comprender las dinámicas asociadas a la cultura organizacional y de calidad en la UGM, considerando el período 2020-2024, marcado por cambios significativos y desafíos institucionales.

IV.1.1. Estudio Cualitativo:

El primer estudio utilizado para este análisis se desarrolló a fines de 2022, sustentado en un enfoque cualitativo diseñado para indagar los factores que inciden en la instalación de una cultura de calidad en el período 2020-2022. Este análisis buscaba identificar hasta qué punto dichos factores pueden ser abordados mediante estrategias de mejora focalizadas, implementadas a corto, mediano y largo plazo por la Universidad.

Con el respaldo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad, se realizó un diagnóstico entre septiembre y diciembre de 2022, enfocado en evaluar la comprensión y efectividad de los procedimientos implementados, así como en identificar posibles dificultades en la articulación y comprensión de los procesos organizacionales. Para ello, se realizaron a cabo entrevistas semiestructuradas con representantes de 23 unidades de la Universidad Gabriela Mistral (UGM), clasificadas en tres grupos: **Comité de Rectoría**, **Unidades Transversales** y **Unidades Académicas**. Estas entrevistas abordaron aspectos relevantes para la promoción e implementación de una cultura de gestión de calidad en la institución.

El informe asociado a este estudio (Anexo 1 Estudio cualitativo) 1 incluye una descripción de la



metodología utilizada para la codificación y análisis de datos, con uso de diagrama de Sankey para ilustrar las relaciones clave. Además, se detalla el proceso de elaboración y uso de códigos, seguido de un análisis categorial que destaca los principales hallazgos.

El estudio se fundamentó en las definiciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA, 2010) vigentes a esa fecha, sobre la implementación de una cultura de calidad en instituciones de educación superior. Este concepto implicaba el desarrollo de valores, prácticas y un enfoque de mejora continua en la calidad de la educación y los servicios ofrecidos, promoviendo la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión institucional, enmarcadas en un compromiso ético con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes y la comunidad. Las prácticas asociadas incluyen:

- Políticas y procesos claros y definidos.
- Medición del desempeño y retroalimentación constante.
- Toma de decisiones basada en datos.
- Implementación de mejoras continuas.

IV.1.1.1. Diseño metodológico del estudio cualitativo:

El análisis cualitativo incluyó la codificación de 23 entrevistas realizadas entre octubre y noviembre de 2022, con una duración total de más de 20 horas. Las unidades entrevistadas se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 7

Unidades entrevistadas

DIRECCIONES TRANSVERSALES	COMITÉ DE RECTORÍA	UNIDADES ACADÉMICAS
Dirección de Calidad Educativa.	Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.	Escuela de Periodismo.
Dirección de Procesos y Registros Académicos.	Dirección Desarrollo Estudiantil.	Escuela de Psicología.
Dirección de Análisis Institucional y Estudios.	Dirección de Comunicaciones.	Escuela de Humanidades.
Dirección de Gestión y Desarrollo Académico.	Rector	Escuela de Negocios y Tecnología.
Dirección de Investigación y Postgrado.	Vicerrectoría Académica.	Escuela de Arquitectura.



Dirección de Planificación y Control de Gestión.	Dirección de Difusión y Admisión.	Escuela de Derecho.
Dirección de Vinculación con el Medio.	Dirección de Personas y Servicios.	
Dirección de Educación Virtual.	Vicerrectoría de Procesos Académicos.	
Dirección de Docencia.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad <i>(no considerada)</i>	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

IV.1.1.2. Análisis de contenido

El análisis de contenido cualitativo, basado en Hernández et al. (2010), permitió un estudio sistemático y objetivo del contenido de las entrevistas. Este enfoque facilitó la recolección, clasificación y codificación de elementos explícitos e implícitos para identificar patrones y generar inferencias relevantes. La técnica de análisis categorial (Taylor & Bogdan, 1994) organizó los datos en categorías temáticas, reflejando conceptos y patrones recurrentes.

El procesamiento de datos se realizó utilizando el software Atlas.ti 9, siguiendo los siguientes pasos:

- 1. Importación de entrevistas:** Las transcripciones en formato texto fueron cargadas en la plataforma.
- 2. Identificación de temas y subtemas:** Se organizaron los principales temas explorados.
- 3. Codificación:** Se asignan códigos a fragmentos representativos de las entrevistas.
- 4. Agrupación de códigos:** Se organizan códigos en temas y subtemas relacionados.
- 5. Análisis de datos:** Se identifican patrones y relaciones clave, generando informes y visualizaciones.
- 6. Revisión continua:** Se garantizaron la coherencia y precisión del análisis mediante revisiones iterativas.

El uso de esta metodología permitió identificar relaciones significativas y extraer conclusiones precisas sobre la implementación de la cultura de calidad en la UGM, proporcionando una base sólida para diseñar estrategias de mejora en los procesos institucionales.

Con respecto a la calidad y confiabilidad de este **estudio cualitativo basado en entrevistas codificadas** descritas anteriormente, se infirieron a partir de:



- **Uso de codificaciones deductivas e inductivas**, lo que demuestra un análisis sistemático de los datos.
- **Triangulación de métodos y fuentes de datos**, representada por el análisis de co-ocurrencias, entrevistas y utilización de herramientas como **Atlas.ti**.
- **Profundidad del análisis**, reflejada en la categorización detallada y la identificación de patrones temáticos relevantes.
- **Reflexividad y validación** de los hallazgos, mencionados en la utilización de categorías emergentes y ajustes en las codificaciones.

IV.1.1.2.1. Análisis Categorical:

El análisis cualitativo categorizó las entrevistas mediante códigos definidos previamente, agrupados en familias temáticas relacionadas con la gestión de calidad institucional. Los códigos destacan dimensiones clave como **Cambios y Crecimiento**, **Hábitos y Valores**, **Estructura Organizacional**, **Planes y Normas**, entre otros. Además, se emplearon herramientas como los diagramas de Sankey para analizar co-ocurrencias de códigos, identificando patrones y relaciones entre las temáticas abordadas.

IV.1.1.2.2. Definiciones y códigos

La siguiente es una lista con una definición breve de cada uno de los códigos utilizados durante el análisis:

Tabla 8

Códigos y definición

CÓDIGO	DEFINICIÓN
CAMBIOS y CRECIMIENTO	Expresiones relativas al proceso de transformación institucional experimentado por la UGM desde el año 2020.
HÁBITOS y VALORES	Menciones a prácticas o visiones de la cultura laboral interna de los colaboradores de la UGM y sus diversas unidades.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Alusiones a la estructura jerárquica, cargos, definiciones de unidades y relaciones internas de la UGM.



PLANES o NORMAS	Menciones explícitas a instrumentos de planificación interna, normativas y/o políticas institucionales de la UGM.
GESTIÓN de INFORMACIÓN	Referencias a los distintos procesos de recolección, canalización, almacenamiento y distribución de información, tanto dentro de cada unidad de la UGM como en su relación con otras unidades.
SISTEMAS de EVALUACIÓN	Descripción de procesos internos y externos utilizados para medir el desempeño y la calidad de la gestión de la UGM.
LIDERAZGO y COMPROMISO	Expresiones relativas a características de la gestión propia o de otra unidad, que aluden a prácticas de liderazgo, orientación a objetivos y metas, compromiso con la UGM e identidad institucional.
PROCESOS	Alusiones explícitas a labores y gestiones internas de cada unidad entrevistada, relacionadas con la cultura de gestión de la calidad en la UGM.
METAS e INDICADORES	Menciones explícitas a las metas y objetivos establecidos por la UGM, así como los indicadores utilizados para medir el éxito en su logro.
MECANISMOS EXTERNOS AC	Menciones a procedimientos o normativas para garantizar estándares de calidad establecidas por organizaciones externas, tales como normas ISO, CNA u otras agencias de acreditación, etc.
DESARROLLO DE APRENDIZAJES	Citas que denotan el aprendizaje de procesos, prácticas o conceptos alusivos a la cultura de gestión de la calidad en la UGM.
DESAFÍOS PARA LA MEJORA CONTÍNUA	Citas que mencionan obstáculos o retos internos o externos que deben ser superados para lograr una cultura de la calidad en la UGM.
PROPUESTAS O RECOMENDACIONES	Citas que mencionan recomendaciones o propuestas explícitas dirigidas a la UGM por parte de los entrevistados.
PERSPECTIVAS CRÍTICAS	Citas que reportan observaciones profundas o valoraciones críticas sobre la UGM y que pueden contribuir a una mejora en la cultura de gestión de la calidad de la universidad

Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

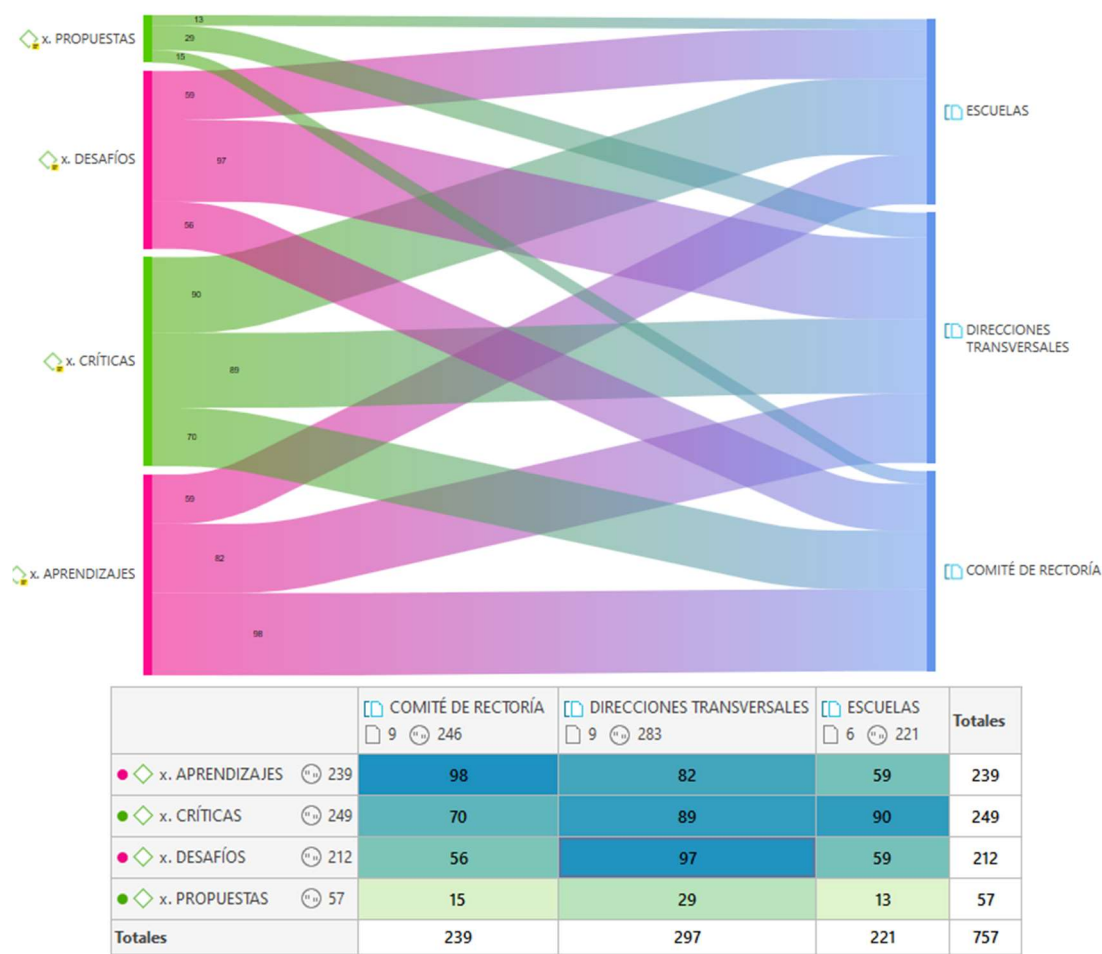
Para la visualización del análisis de co-ocurrencias se utilizarán ‘Diagramas de Sankey’, los cuales son elaborados por el software Atlas.ti de acuerdo a la co-ocurrencia de códigos dentro de una misma cita. Un diagrama de Sankey es un tipo específico de diagrama de flujo donde la anchura de la flecha se muestra proporcional a la cantidad de flujo de una variable.



A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de Sankey con el total de citas correspondientes a los 4 códigos utilizados para co-ocurrencias presentes en cada uno de los 3 grupos de entrevistados (Comité de Rectoría, Unidades Transversales y Escuelas):

Figura 9

Diagrama de Sankey códigos utilizados



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

En el gráfico expuesto es posible apreciar, por ejemplo, que el total de citas codificadas como “PROPUESTAS” es significativamente menor que el total de codificaciones de “APRENDIZAJES”, “CRÍTICAS” y “DESAFÍOS”, lo que permite concluir que en las distintas entrevistas se realizaron



menos comentarios que de forma explícita contuvieran contenido propositivo. Del mismo gráfico se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El Comité de Rectoría tuvo más co-ocurrencias en **APRENDIZAJES**.
- Las Unidades Transversales manifestaron más **DESAFÍOS** en sus respuestas.
- Las Escuelas son quienes sostuvieron más perspectivas **CRÍTICAS**.

Este análisis descrito se realizó en dos etapas:

1. Codificación Deductiva: Basada en una malla temática predefinida.
2. Codificación Inductiva: Permite identificar patrones emergentes, relaciones subyacentes y ajustar códigos iniciales.

IV.1.1.2.3. Codificación deductiva

En una primera aproximación a las entrevistas, se desarrolló un proceso de codificación deductiva, enfoque de codificación que implica la identificación y definición previa de categorías teóricas. El marco conceptual fue definido en base a la siguiente malla temática:

Figura 10

Codificación Deductiva

		CODIFICACIÓN DEDUCTIVA	
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FAMILIAS	CÓDIGOS
Analizar el efecto de los cambios y crecimiento institucional entre 2020 y 2022 en la Universidad Gabriela Mistral y cómo estos influyen en la implementación de una cultura de gestión de la calidad	Identificar la cultura de gestión de la calidad actual en la Universidad Gabriela Mistral a través de los procesos, prácticas y normativas institucionales de sus distintas reparticiones / unidades	A1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL para gestión AC	A1a. CAMBIOS Y CRECIMIENTO
			A1b. HÁBITOS y VALORES
			A1c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
			A1d. PERTINENCIA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	Describir las brechas existentes entre las prácticas actuales y las prácticas óptimas para la implementación de la cultura de la gestión de la calidad en la Universidad Gabriela Mistral	A2. CAPACIDADES INSTITUCIONALES para gestión AC	A2a. PLANES o NORMAS
			A2b. GESTIÓN DE INFORMACIÓN
			A2c. SISTEMA de EVALUACIÓN
			A2d. LIDERAZGO y COMPROMISO
	Sugerir estrategias y recomendaciones de mejora continua para fomentar la implementación de una cultura de gestión de la calidad en la Universidad Gabriela Mistral	B1. RESULTADOS DESTACABLES AC	B1a. PROCESOS
			B1b. METAS e INDICADORES
			B1c. OTROS
			B2. MECANISMOS EXTERNOS AC
		B3. APRENDIZAJES Y DESAFÍOS AC	B3a. APRENDIZAJES
			B3b. DESAFÍOS
		C. RECOMENDACIONES A/C	C1. PROPUESTAS
			C2. CRÍTICAS

Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Después de haber realizado el primer proceso de codificación de las entrevistas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se eliminó el código "B1c OTROS", porque no proporcionaba información valiosa ni temas emergentes.
- Se observó que algunos códigos "co-ocurrían" en simultáneo, es decir, para una cita eran utilizados 2 códigos. Esto llevó a considerar su uso como categorías más amplias, como elementos de valorización de los otros códigos. Estos códigos fueron: "B3a. APRENDIZAJES", "B3b. DESAFÍOS", "C1. PROPUESTAS" y "C2. CRÍTICAS".
- Se fusionó "A1c ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL" con "A1d PERTINENCIA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL" toda vez que reportaban información muy semejante y más bien parecía ser el segundo una parte del primero.

IV.1.1.2.4. Codificación inductiva

Tras el ajuste realizado a los códigos predefinidos, se procedió a realizar un análisis temático de los resultados obtenidos a través de la codificación inductiva para identificar patrones temáticos y relaciones subyacentes entre los diferentes elementos de juicio. De esta forma, se logró una comprensión más profunda y contextualizada del discurso durante las entrevistas.

Tabla 9

Codificación Inductiva

CODIFICACIÓN INDUCTIVA	
FAMILIAS	CÓDIGOS
A1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL para gestión AC	A1a. CAMBIOS y CRECIMIENTO
	A1b. HÁBITOS y VALORES
	A1c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
A2. CAPACIDADES INSTITUCIONALES para gestión AC	A2a. PLANES o NORMAS
	A2b. GESTIÓN de INFORMACIÓN
	A2c. SISTEMA de EVALUACIÓN
	A2d. LIDERAZGO y COMPROMISO
	B1a. PROCESOS



B1. RESULTADOS OBSERVABLES AC	B1b. METAS e INDICADORES
B2. MECANISMOS EXTERNOS AC	B2. MECANISMOS EXTERNOS AC
B3. APRENDIZAJES Y DESAFÍOS AC	B3a. DESARROLLO DE APRENDIZAJES
	B3b. DESAFÍOS PARA LA MEJORA CONTÍNUA
C. RECOMENDACIONES AC	C1. PROPUESTAS O RECOMENDACIONES
	C2. PERSPECTIVAS CRÍTICAS

Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Los códigos “APRENDIZAJES”, “DESAFÍOS”, “PROPUESTAS” y “CRÍTICAS” pasaron a formar parte de un análisis transversal de co-ocurrencias para el resto de la codificación. En el análisis cualitativo mediante el software Atlas.ti, una co-ocurrencia se refiere a la relación entre dos o más códigos que aparecen juntos en el mismo segmento de texto o documento. La co-ocurrencia es importante en el análisis cualitativo porque puede indicar la presencia de relaciones o conexiones entre diferentes temas o conceptos. Al identificar las co-ocurrencias entre los códigos, se pueden explorar y analizar las relaciones entre ellos, lo que puede llevar a la identificación de patrones y tendencias en los datos.

Atlas.ti permite realizar análisis de co-ocurrencias entre códigos, ayudando a visualizar las relaciones entre los códigos y a comprender mejor la estructura y el significado del material de estudio.

IV.1.1.3. Evaluación de pertinencia y coherencia investigativa de la Técnica cualitativa

Como ya se ha mencionado, el análisis cualitativo se basó en entrevistas a colaboradores clave y en la codificación deductiva e inductiva de las respuestas mediante el software Atlas.ti, lo que permitió identificar categorías temáticas como "Cambios y Crecimiento", "Estructura Organizacional" y "Hábitos y Valores", complementadas con un análisis de co-ocurrencias visualizado en diagramas de Sankey.

La técnica cualitativa fue clave de realizar de manera previa a otros estudios de carácter cuantitativo porque permitió explorar las dinámicas internas de la organización y comprender las percepciones de los colaboradores sobre procesos de calidad y liderazgo, aspectos esenciales para captar los aprendizajes organizacionales y la gestión de personas, que son ejes centrales del objetivo general

de esta investigación.

La codificación inductiva utilizada en el análisis cualitativo añade flexibilidad al estudio, ya que permite identificar patrones emergentes no previstos, enriqueciendo la comprensión del contexto organizacional y fortaleciendo la coherencia con los objetivos planteados.

Una de las principales fortalezas del análisis cualitativo es la profundidad que aporta para contextualizar y explicar los datos cuantitativos, revelando las causas subyacentes de las percepciones y comportamientos organizacionales.

Por su parte, el uso del software Atlas.ti reforzó el rigor metodológico al asegurar una categorización y análisis sistemático de los datos, lo que incrementa la credibilidad y la validez de los resultados cualitativos.

Además, la inclusión de diagramas de Sankey para analizar co-ocurrencias entre categorías agrega valor al estudio al ofrecer una dimensión visual y estructural que permite observar conexiones clave entre diferentes aspectos de los procesos analizados.

Entre las limitaciones del análisis cualitativo, se destaca la posibilidad de sesgos interpretativos por parte del investigador, dado que las subjetividades de los participantes y del propio analista influyen en la interpretación de los datos.

Finalmente, si los hallazgos cualitativos no se triangulan adecuadamente con los datos cuantitativos, existe el riesgo de que estos sean percibidos como demasiado contextuales, lo que podría limitar su generalización o aplicación estratégica, de aquí que el estudio consideró estudios cuantitativos aplicados de manera posterior a este estudio.

IV.1.2. Estudio Cuantitativo:

Para el estudio cuantitativo cuyo objetivo era evaluar el clima organizacional en general de la Universidad, este fue realizado por la Dirección de Personas con el apoyo de la unidad de Análisis Institucional de la UGM y fue de tipo cuantitativo utilizando como técnica de recolección de datos cuestionarios semiestructurados (con preguntas cerradas y abiertas), aplicados de manera online mediante la plataforma QuestionPro.

Este estudio evaluó seis dimensiones que abordaban las siguientes temáticas: Infraestructura,



comunicaciones, reconocimiento, carga laboral, beneficios y remuneraciones y Liderazgo y se desarrolló en dos etapas siendo el grupo objetivo un universo de 128 colaboradores UGM distribuidos en diferentes áreas de la Universidad Gabriela Mistral (UGM) teniendo como criterio de selectividad aquello que ingresaron antes del *1 de enero de 2023*.

Los colaboradores se categorizaron según dependencia, esto fue: Rectoría, las tres Vicerrectorías de área y las tres Facultades de la Institución.

El trabajo de campo y las respectivas tasas de respuestas para cada etapa fueron las siguientes:

1. **Etapla 1:** Del 3 al 10 de abril de 2023, con una tasa de respuesta del 96% (123 respuestas de 128 colaboradores).
2. **Etapla 2:** Del 28 de abril al 11 de mayo de 2023. con una tasa de respuesta del 82% (105 respuestas de 128 colaboradores).

Tabla 10

Tabla de respuestas Etapa 1 - Etapa 2

Tasa de respuesta: Etapa 1: 96%	N° de colaboradores	ETAPA 1		ETAPA 2	
Etapla 2 82%		N° de respuestas	Tasa de respuestas	N° de respuestas	Tasa de respuestas
Rectoría	31	30	97%	24	77%
Vicerrectoría Académica (Unidades Transversales)	8	8	100%	5	63%
Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos	27	26	96%	23	85%
Vicerrectoría de Procesos Académicos	24	23	96%	19	79%
Escuela de Ciencias de la Salud	4	3	75%	3	75%
Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes Digitales	6	6	100%	6	100%
Facultad de Negocios y Tecnologías	6	5	83%	4	67%
Facultad de Psicología, Ciencias Jurídicas y Humanidades	22	22	100%	21	95%



Total, Colaboradores	128	123	96%	105	82%
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----

*Fuente: Informe de resultados encuesta clima organizacional UGM
abril-mayo 2023.*

IV.1.2.3. Evaluación de pertinencia y coherencia investigativa de la Técnica cuantitativa

El índice de confiabilidad interna, calculado mediante el alfa de Cronbach, fue de **0,86**, lo que se considera un nivel de **buena confiabilidad** en la consistencia de las respuestas.

Este estudio refleja una alta participación inicial, aunque con una disminución en la segunda etapa, especialmente en algunas áreas como la Vicerrectoría Académica. La Facultad de Arquitectura y la Facultad de Psicología se destacan por mantener una tasa de respuesta consistente del 100% en ambas etapas. El análisis también subraya un enfoque meticuloso en la recolección de datos y su confiabilidad estadística, lo que asegura la validez de los resultados obtenidos.

La investigación cuantitativa empleó cuestionarios semiestructurados aplicados en dos etapas a colaboradores de la UGM, con una tasa de respuesta del 96% en la etapa 1 y del 82% en la etapa 2. Estos datos se recopilaban a través de **QuestionPro**.

En cuanto a la pertinencia del estudio con la investigación, la recopilación de datos cuantitativos permite identificar patrones generales y evaluar la percepción y nivel de conocimiento de los colaboradores respecto a los procesos de calidad, alineándose con los objetivos de la investigación.

La recopilación de datos cuantitativos fue relevante para obtener métricas claves que fueron utilizadas para medir avances en la implementación de la cultura de calidad dentro de la universidad.

Por su parte, el diseño del cuestionario semiestructurado equilibra entre preguntas cerradas, que permiten obtener datos estadísticos confiables, y preguntas abiertas, que enriquecen el análisis con aportes cualitativos, lo que constituye una de las principales fortalezas del estudio.

La alta tasa de respuesta en ambas etapas asegura representatividad en los resultados, fortaleciendo la validez interna y la capacidad de generalizar los hallazgos dentro del contexto investigado.

El índice de confiabilidad interna (alfa de Cronbach = 0,86) confirma la consistencia en las



respuestas, asegurando que los resultados sean sólidos, replicables y útiles para futuras implementaciones o comparaciones.

Entre las limitaciones del enfoque cuantitativo, se destaca que puede ser insuficiente el estudio por sí solo para captar la complejidad de los procesos organizacionales y culturales, como los aprendizajes colectivos o las tensiones internas en la gestión, por ello primero se abordó una investigación cualitativa.

Además, la técnica cuantitativa por sí misma no profundiza en los significados subjetivos ni en las narrativas de los colaboradores, las cuales son claves para comprender fenómenos como la resistencia al cambio o las percepciones sobre el liderazgo en el marco del estudio, por ello fue clave poder entender estas percepciones previa aplicación de este estudio cualitativo.

IV.1.3. Análisis evaluativo de la pertinencia y coherencia investigativa de las técnicas cualitativa y cuantitativa.

El objetivo general de la investigación, enfocado en fortalecer y orientar la instalación de una cultura de calidad en la Universidad Gabriela Mistral, exige un enfoque metodológico mixto que permita abordar tanto los aspectos estructurales como las dinámicas internas de los procesos organizacionales.

La combinación de técnicas cualitativa y cuantitativa demuestra una coherencia metodológica al integrar perspectivas complementarias que posibilitan un análisis completo del fenómeno investigado, equilibrando la amplitud de los hallazgos cuantitativos con la profundidad de los cualitativos.

Desde una perspectiva de complementariedad metodológica, la técnica cuantitativa ofrece la capacidad de identificar patrones generales y medir tendencias, mientras que la técnica cualitativa profundiza en los significados subyacentes, brindando un entendimiento integral de las percepciones y dinámicas organizacionales.

La articulación de ambos enfoques permite al enfoque cuantitativo identificar áreas prioritarias para la mejora, mientras que el cualitativo aporta insumos detallados para diseñar estrategias que respondan a las necesidades específicas de la comunidad universitaria.



Sin embargo, uno de los riesgos de incoherencia radica en la falta de integración entre los resultados de ambas técnicas, lo que podría generar discrepancias entre las conclusiones y las recomendaciones prácticas generales.

Fue fundamental para la generación del plan de implementación contemplar la integración de resultados cualitativos, como aprendizajes organizacionales y dinámicas de liderazgo, en métricas cuantitativas claras que permitan un monitoreo continuo y objetivo.

La combinación de ambas técnicas es altamente relevante y coherente con los objetivos de la investigación, ya que aborda tanto las dimensiones estructurales como las culturales necesarias para una gestión de calidad sostenible en la UGM.

Para garantizar el éxito del estudio, se recomienda triangular ambos enfoques, utilizando resultados cualitativos para interpretar y enriquecer los datos cuantitativos, asegurando que las estrategias estén alineadas con las prioridades identificadas por ambas técnicas.

Además, es crucial diseñar estrategias que se convertirán en los aprendizajes cualitativos en indicadores cuantitativos concretos, facilitando así la evaluación del impacto de las iniciativas y el avance de la cultura de calidad.

Este enfoque integral posiciona a la UGM como una institución que no solo entiende la importancia de la calidad en la gestión, sino que también cuenta con herramientas sólidas para avanzar hacia su consolidación.

CAPÍTULO V

V. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos se muestra de acuerdo con cada uno de los objetivos de investigación planteados, primero desde un punto de vista cualitativo, según la información obtenida de las entrevistas y, en segundo lugar, desde un punto de vista cuantitativo, según la información obtenida de los cuestionarios.

V.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

El primer objetivo planteado buscaba **Identificar factores clave** a partir del análisis de 23 entrevistas con miembros de la comunidad mistralina, los elementos que impactan en la instauración de una cultura de gestión de calidad, destacando oportunidades de mejora específicas. Estas entrevistas se llevaron a cabo en un plazo de tres meses y el análisis de los datos se realizó durante los meses de enero a marzo de 2023.

Se realizó un análisis de la información recabada a través del estudio. Para abordar las distintas temáticas evaluadas se siguió el orden con que fueron categorizados en la malla temática del estudio cualitativo.

V.1.1.1. Cambios y crecimiento institucional

La presente investigación se enfoca en un marco temporal donde la Universidad Gabriela Mistral experimentó un notable crecimiento en pocos años. Bajo este concepto se etiquetaron todas aquellas expresiones que aluden al proceso de transformación institucional experimentado por la UGM desde 2020 hasta diciembre de 2022.

En términos generales, los entrevistados mencionan diferentes sucesos ocurridos en los últimos años que han reconfigurado a la UGM, algunos debido a circunstancias internas (como la ampliación de la oferta académica o el nombramiento de nuevas autoridades) y otros a factores externos (como la pandemia de COVID-19 y crisis económica nacional e internacional). Los entrevistados advierten de las nuevas complejidades resultantes de estos cambios, sin dramatizar la situación:



"En este tema hay una cuestión... me atrevería a decir organizacional, super normal, de crecimiento, en términos de [pasar de] ser una organización más pequeña, con un crecimiento más orgánico, más basado en las confianzas personales, hacia una universidad que crece que se le suman unidades más específicas y todos sabemos que organizacionalmente, se desintegra. Todos sabemos que cuando hay unidades más técnicas se desacoplan de las otras unidades y, acoplarse, integrarse, implica un esfuerzo que, cuando estás pillado de músculo, no están fácil de hacer."
Integrante, Comité Rectoría

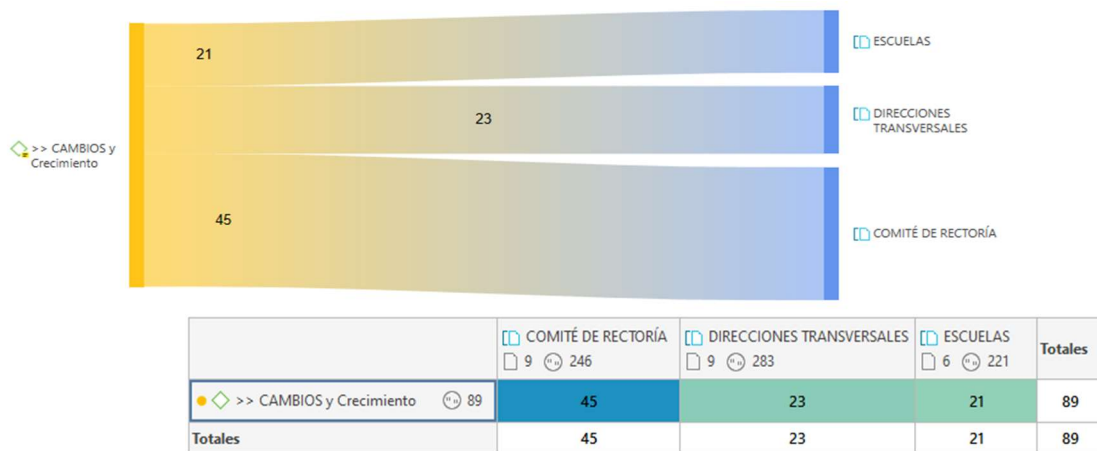
"[Hay que] pensar bien este crecimiento de la Escuela, desde Recursos Humanos, infraestructura, servicios... Porque si bien el tema de Advance es un tema de 'servicios' -como dice el Director -, no podemos generar lo 'académico', entonces nos tenemos que dejar de preocupar del servicio".
Unidad Académica.

"Entendemos que la Universidad hoy día está en un proceso de crecimiento, lo que nos hace una situación de estar administrando recursos escasos. Entendemos que el presupuesto lo tenemos que hacer desde la planificación, para priorizar desde ésta, de acuerdo con los distintos objetivos que tenemos, entonces, por eso es que se está dictando aquí (centralizadamente) la parte del control presupuestario."
Unidad Transversal

Según se observa en el siguiente diagrama, los entrevistados del grupo "Comité de Rectoría" son quienes más se refieren y describen este proceso de desarrollo, manifestando consciencia de las múltiples implicancias que el crecimiento acelerado tiene en los procesos universitarios. Por lo tanto, mencionan constantemente los diferentes aprendizajes que este periodo ha aportado a sus gestiones.

Figura 11

Diagrama de Sankey: Cambios y crecimiento



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.



“Existe ahí un desafío... Porque si nosotros no construimos adecuadamente, si no nos ocupamos bien de los procesos de inducción de las personas nuevas, si no los acompañamos en su proceso de crecimiento, puede ser que esto no avance tan alineado como ha sido hasta ahora de acuerdo con el plan. Por otra parte, a propósito del crecimiento online, nosotros tenemos programas que son 100% online y, si bien tenemos un ciclo de calidad educativa para los programas online, nosotros tenemos políticas, procedimientos, normativas, reglamentos. Hay cuestiones que todavía tenemos que refinar, tenemos que probarlas porque todavía no hemos llegado a eso”.

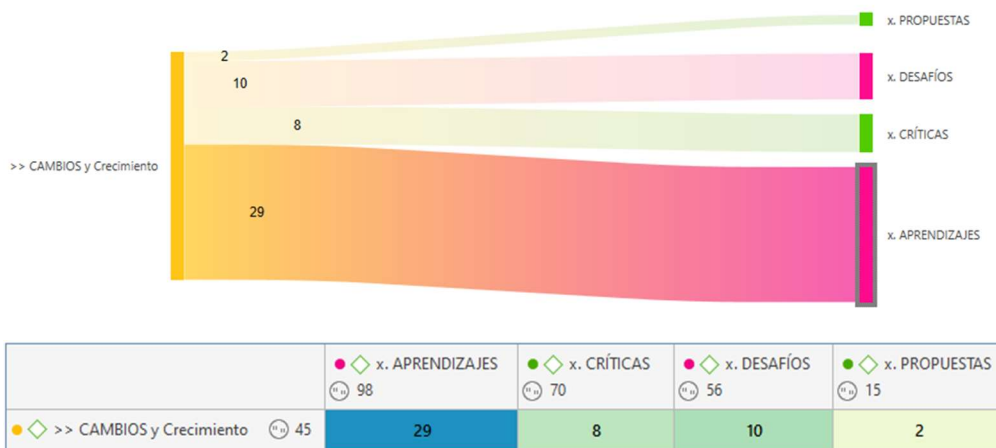
Integrante, Comité Rectoría

“Siempre hay un espacio de mejora: necesitamos más manos, sin duda. Creo que la Universidad se ha complejizado rápidamente y ha sabido asumir esa complejidad. Pero sería mejor estar un poco menos exigidos en la cantidad de esfuerzo que se requiere para mantener todos los temas arriba y poder llegar a puerto con lo que nos hemos planteado como Universidad”.

Integrante, Comité Rectoría

Figura 12

Diagrama Sankey cambios y crecimiento



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Por otra parte, los entrevistados de las "Unidades Académicas" y "Unidades Transversales" reportan distintas necesidades resultantes del crecimiento descrito, en lugar de enfocarse en los aprendizajes. A menudo, indirectamente, hacen referencia constante a las urgencias de expansión de las instalaciones y la infraestructura operativa. La ampliación de la oferta académica requiere nuevos programas de estudio y, por lo tanto, asignación de recursos para estos y otros fines. El aumento en la cantidad de programas académicos y estudiantes determina no solo la necesidad de más instalaciones, sino también de más personal en áreas como administración, docencia y apoyo.



Los entrevistados hacen hincapié en la necesidad de realizar ajustes en la estructura administrativa y en la adopción de nuevas tecnologías y sistemas:

“Entonces, yo levanté alguna de las necesidades de cambio que teníamos que hacer, pero en el proceso nos dimos cuenta que el cambio no era un ‘cambio menor’ o un ajuste menor, si no era un cambio mayor. Y que había que arreglar el programa casi desde su origen porque, por decirles algo, nosotros señalamos que somos una Universidad ‘con inglés’ y, nosotros en la malla no teníamos incorporado Inglés. Y, yo soy una de las carreras tradicionales, o sea, no tenía coherencia con el proyecto educativo”.
Unidad Académica.

“Los planes de estudio no están adaptados a la modalidad (online), son planes de estudio (...) que se trajeron de otras universidades, como Advance, como el trabajo de la USS, entonces hay que hacer todos los ajustes según el modelo que nosotros hemos desarrollado en el proyecto educativo.”
Unidad Transversal.

“Le daría más infraestructura al campus. Estamos al debe. Yo lo venía advirtiendo desde octubre. Todos los años, en octubre, se genera ‘la lista infantil (pacientes)’ porque no tenemos capacidad para más... O sea, ‘no podemos contratar más psicólogos’ porque no tenemos donde atender a esos niños, entonces eso es lo primero que haría”.
Unidad Académica.

En definitiva, el crecimiento y los cambios experimentados por la UGM han dado lugar a nuevos desafíos, los cuales deben ser abordados y conducidos adecuadamente para asegurar una gestión óptima y eficiente, para garantizar una experiencia universitaria satisfactoria para todos los involucrados y contribuir a la instalación de una cultura de la calidad en la institución. Muy probablemente la UGM deba continuar ajustando su estructura administrativa para asegurar una organización eficiente, lo que implicaría nuevos cambios en roles, jerarquía y responsabilidades de los distintos miembros.

En resumen, el crecimiento y los cambios experimentados por la UGM han creado nuevos desafíos que deben abordarse y gestionarse adecuadamente para garantizar una experiencia universitaria satisfactoria para todas las partes involucradas y así fomentar la instalación de la cultura de gestión de la calidad deseada en la institución. Según se deduce de las entrevistas, es muy probable que la UGM deba seguir ajustando su estructura administrativa para garantizar una organización eficiente, lo que podría implicar nuevos cambios en los roles, la jerarquía y las responsabilidades de los distintos miembros.

Código: A1b. Hábitos y valores



El código “Hábitos y Valores” hace referencia a todas las menciones a prácticas o visiones de la cultura laboral interna en la cual están insertos e impregnados todos los colaboradores de la UGM y sus diversas unidades. Según se describe en el documento “Resumen del Proyecto Educativo de la Universidad Gabriela Mistral 2020” (UGM, 2020, p. 6), este proyecto se orienta en “valores que nos inspiran y sellos que nos distinguen”.

En este contexto, la implementación de una cultura de gestión basada en la calidad en una Universidad como esta, implica el desarrollo de valores y prácticas que promuevan la eficiencia, eficacia y efectividad, es decir, la búsqueda de la excelencia, la integridad, la colaboración, la responsabilidad social y la innovación. Los altos estamentos de gestión deben asumir un compromiso ético y orientar sus prácticas a la satisfacción de necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés (internos y externos) y usuarios. Esto implica el desarrollo de prácticas basadas en el apoyo mutuo y la empatía con las necesidades de la contraparte, valores que se encuentran claramente internalizados en muchos discursos, principalmente en quienes manifiestan conocer la trayectoria de la institución desde hace mucho tiempo:

“(…) En todas las instituciones se vive, pero la generalidad, la normalidad, la mayoría es de trabajo colaborativo, sistemático, de un apoyo permanente entre las distintas unidades y áreas, una co-construcción y desafío de hacer siempre las cosas mejor. Y esa cultura de hacer nosotros las cosas se ha instalado, se ha permeado. En el fondo, esa buena disposición, esa buena mística que hoy día se respira y se transmite, de generación en generación - porque los más antiguos van transmitiendo esto a los más nuevos- es muy valioso lo que hemos podido instalar en nuestra Universidad.”

Integrante, Comité de Rectoría

“(…) Por otro lado, están los sellos y valores UGM, que tanto hablamos, pero en VcM de verdad se viven, porque la responsabilidad, el servicio social, la empatía son valores asociados a VcM.”

Unidad Transversal.

“Yo estoy todo el tiempo pensando en el desarrollo de mis académicos, en el desarrollo de mi Escuela. En algún momento son cosas para pensar y situar a mi disciplina como yo las conocí, Por qué soy así, porque soy exalumno de acá, yo me formé con una escuela de Humanidades que era un monstruo (...) Me tengo que centrar, primero, en retener a mis profesores y, luego, desarrollar su vocación”.

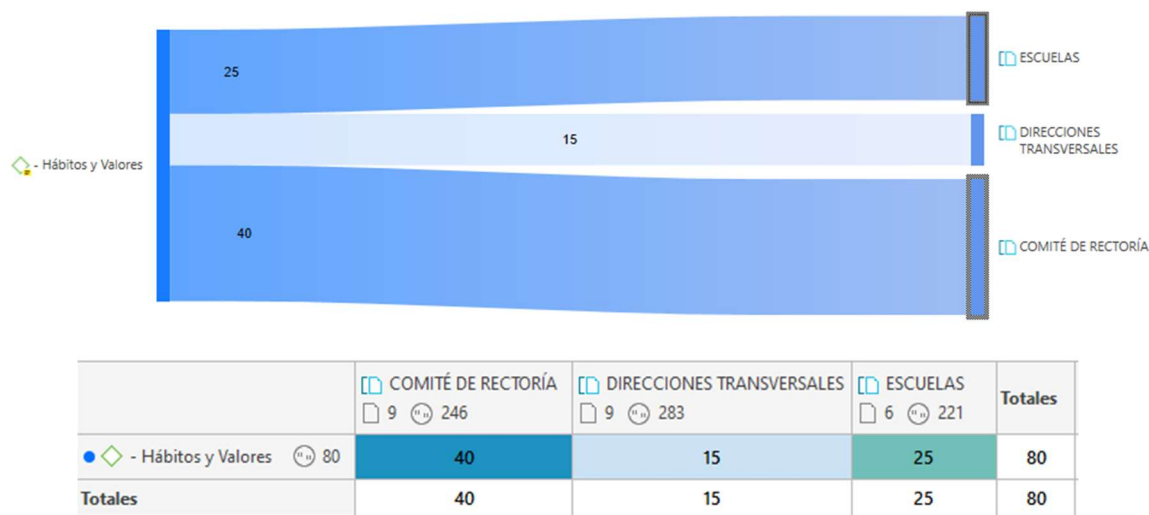
Unidad Académica

De acuerdo con los códigos recolectados, los comentarios sobre estas temáticas se concentran en el Comité de Rectoría y en los representantes de las Unidades Académicas:



Figura 13

Diagrama de Sankey: Hábitos y Valores

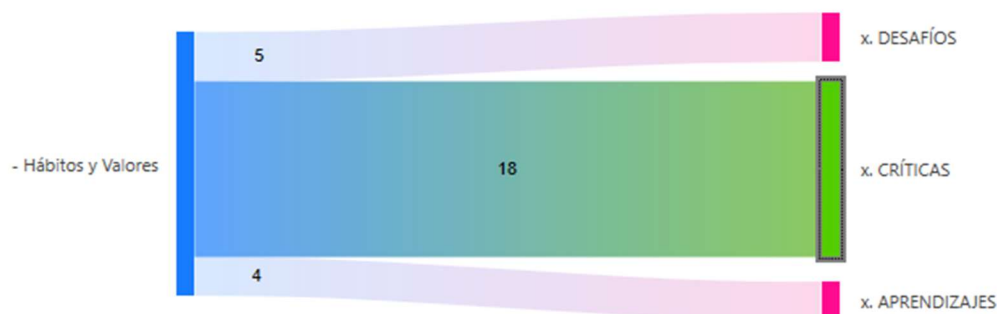


Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Un hecho a destacar es que, si bien la mayoría de los entrevistados hace alusiones positivas sobre los valores institucionales y la relación de camaradería existente entre las distintas unidades, algunos entrevistados plantean perspectivas críticas sobre determinados aspectos de la cultura organizacional de la UGM, aludiendo a ciertos hábitos instalados que van en desmedro del cumplimiento de objetivos. Estas observaciones tienden a concentrarse en las Unidades Académicas:

Figura 14

Diagrama de Sankey: Hábitos y Valores





	● x. APRENDIZAJES 98	● x. CRÍTICAS 70	● x. DESAFÍOS 56	● x. PROPUESTAS 15
● - Hábitos y Valores 40	13	13	11	4

Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Es previsible que sean los altos cargos directivos de una Universidad quienes recurran con más frecuencia a los valores y hábitos enunciados por la institución, ya que la alta dirección es la responsable de establecer políticas y estrategias institucionales, y de velar por su cumplimiento, por lo que es esencial que estas personas lideren con el ejemplo y se esmeren en guiarse por los valores institucionales en su trabajo diario.

“Yo creo que el primer punto sería la comunicación o la intercomunicación, que esa comunicación se diera más. No es que sea un problema mío, porque yo busco mucho la comunicación, pero yo veo que a veces algunos pareciera que tuvieran miedo de contarte algo porque les vas a robar la idea. Y eso no es así, yo creo que uno potencia con el otro y mejora... Yo veo que aquí hay mucho feudo, algunas Escuelas aún trabajan así, este recurso es mi recurso, no de la Universidad... ¡Y no es así! ¡Son recursos de todos nosotros, todos somos mistralinos!”.
Unidad Académica

“A veces nos falta también la sinergia y, echamos de menos, de tener una reunión todos los directores como para saber en qué andamos y, unir un poco fuerzas, cosas que en conjunto podemos hacer, pero ahora estamos muy metidos en lo que necesitamos hacer.”
Unidad Académica.

“La cultura organizacional (de la UGM) falta sentido de la urgencia, falta administrar el tiempo: Me sorprende que la gente suspenda reuniones porque ‘es el cumpleaños’. Creo que hay prioridades y, a veces, siento que las prioridades son otras. Aquí la preocupación por las personas tiende a primar sobre la tarea, pensando en esta cosa más social. No quiero decir que ‘deteriores el clima’ sino que el foco no siempre se pone en lo importante y creo que eso genera que no se piense en el futuro. Eso es cierta cultura institucional y yo no lo había visto. Yo trabajé antes en una empresa de 300 personas, familiar y ahí no estaba esto, tan informal, que prime lo personal por sobre lo profesional, creo que ahí falta un poco.”
Unidad Transversal.

“Concebir el área como un espacio cerrado, como una especie de cárcel es errado, muy antiguo e ineficiente. Nuestros espacios tienen que ser, metafóricamente, con puentes, pasadizos, de un lado a otro. Y eso, no sé si es tan así acá, yo creo que en algunas áreas más, en otras menos. Creo que podemos avanzar en eso y no tiene que ver con que las áreas no interactúen entre ellas, sino que estoy poniendo el acento en el nivel de permeabilidad que existe, que debiera ser más natural, cotidiano y no estar, de alguna manera, apesadumbrado, atormentado porque alguien pueda ver algo de lo que pase allá o hacer algún comentario crítico de algún procedimiento interno, porque al final de alguna manera se sabe”.
Integrante, Comité de Rectoría.



Por otro lado, quienes se encuentran en el fragor cotidiano de la provisión de servicios, probablemente son más capaces de advertir aquellas prácticas que van en desmedro de los objetivos de la institución. Desde su posición, esos colaboradores tienen un conocimiento detallado de las operaciones diarias y de los procesos de la organización, lo que les permite identificar fácilmente las prácticas que no se alinean con los valores y hábitos de la UGM. Además, al estar en contacto directo con los estudiantes, tienen una perspectiva más cercana de las necesidades y expectativas de los estudiantes, lo que les permite identificar áreas de mejora. Por lo tanto, es fundamental que la Universidad promueva una cultura de participación y colaboración en la que se valore la opinión y el aporte de todos los miembros de la organización para lograr una gestión efectiva y enfocada en la calidad para evitar ciertas tensiones entre los nuevos colaboradores y antiguos.

Código: A1c. Estructura organizacional

Como “Estructura Organizacional” fueron codificadas todas las menciones a la ordenación jerárquica, definiciones de cargos y funciones de las distintas unidades de la UGM, así como también alusiones a sus relaciones internas y a su pertinencia.

El acelerado crecimiento experimentado por la UGM ha repercutido en constantes alteraciones en su estructura organizacional. Quienes observan esto es un hecho virtuoso, lo comprenden como parte de un enfoque en la instalación de una cultura de gestión de la calidad. Es decir, como parte de los esfuerzos de la UGM para orientarse hacia el desarrollo de procesos de gestión de calidad y la promoción de una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución:

*“Es muy innovador lo que se creó acá porque, viéndolo desde afuera, esta unidad siempre estaba alojada en la VRA. Entonces en mi inicio yo decía ‘esto debe ser más independiente y no estar alojada en la academia’. Hoy día está bien coordinada porque tiene una vicerrectoría propia (VPA). Entonces, es donde tiene que estar”.
Unidad Transversal.*

*“En este caso nosotros armamos el cargo, porque no está definida la función principal (...) Y esta bajada corresponde al proyecto educativo, desarrollar el proyecto de acuerdo con los lineamientos académicos, administrativos y, por lo tanto, nos debemos preocupar de velar por las políticas institucionales asociados a los procesos de calidad educativa”
Unidad Transversal*

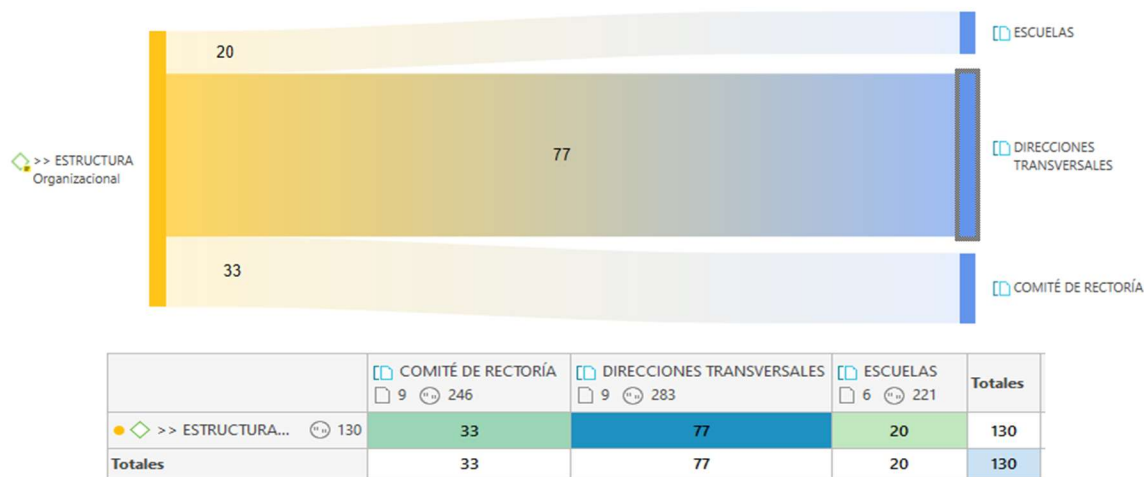
Como se constata en el siguiente gráfico, son los representantes de las "Unidades Transversales" quienes más aluden y opinan sobre la estructura organizativa de la UGM. Muchos de sus



comentarios se centran en la importancia crucial de esta temática para el desarrollo de sus propias gestiones.

Figura 15

Diagrama de Sankey Estructura Organizacional



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Así, mientras los representantes del "Comité de Rectoría" suelen enfatizar los distintos aprendizajes institucionales que se han instalado en la UGM a raíz de la transformación de su estructura organizacional, son los cargos intermedios (Unidades Transversales) quienes tienden a tener una perspectiva más crítica. Estos últimos cuestionan la pertinencia de algunas unidades y señalan los problemas que deben ser abordados para garantizar una gestión más eficiente. Eso sí, existe un punto de convergencia y ése es la frecuente concentración de funciones en pocas personas. Transversalmente, eso suele ser identificado como una de las principales dificultades que deben ser superadas para lograr una gestión óptima y eficiente.



UNIVERSIDAD Gabriela Mistral

“Mientras transitamos en tener mayor volumen de estudiantes, vamos a tener que pensar en apoyos académicos administrativos, porque las Escuelas hacen lo propio: tienen sus profesores, académicos, sus apoyos logísticos... Pero yo creo que nos quedamos atrás en la capacidad que tenemos en las unidades centrales de tener todos los ámbitos correspondientes cubiertos y que lo hagamos los mismos todo. Si tú ves el Comité de Rectoría, el Comité Estratégico, somos los mismos siempre, nos repetimos, entonces es un poco autor referido, no hay una mirada externa...”

“Lo que pasa es que somos multifuncionales (...) pero no es la idea. La idea es robustecer a los equipos más funcionales de una manera correcta, porque nos hemos preocupado mucho que la academia se desarrolle en investigadores, generar los núcleos para el doctorado, hemos ido buscando cómo armarlo, pero de repente lo que se nos ha olvidado más arriba, es que estamos los mismos haciendo todo”.

Integrante, Comité de Rectoría.

“Nosotros siempre estamos muy presentes en las Escuelas, siempre nos reunimos con ellos, siempre trabajamos con ellos (...) Nos gustaría que fuera aún más, pero obviamente no lo logramos... somos apenas nosotros dos”.

Unidad Transversal.

“(...) No, porque no tenemos personal. Por más que yo te diga ‘ya, vamos a revisar la planilla, hay que hacerla de 3 a 4’ después de las 4 hasta las 5 tengo que atender alumnos; de 4 a 6 tengo la reunión; después tengo que contestar los correos... O sea, yo creo que no pasa por el perfeccionamiento, obviamente, todo conocimiento y aprendizaje bienvenidos, pero yo creo que pasa por una cuestión de todas las tareas que tenemos que desarrollar, son tantas que obviamente uno con qué ganas te pones a leer y estudiar, cansado y, ese tiempo, es difícil encontrarlo.”

Unidad Académica.



"(...) En el diseño de esta estructura, a partir del conocimiento de los procesos que hemos tenido, hemos propuesto en conjunto con los otros actores un diseño que respondería mejor a estos nuevos desafíos y a esta descoordinación. Se han tomado estas opiniones, como una opinión más, como un insumo y se está planteando un diseño con estas dos grandes vicerrectorías, que esto es lo que debiera venir a dos o tres años más".

Integrante, Comité de Rectoría.

"Yo noto que a mí me piden, me exigen y me piden que haga lo mismo que hacen las otras Escuelas, que tienen equipos más completos... hago agua".

Unidad Académica.

"Y lo tercero, que es algo transversal, y puede responder a que somos pocos y es estar respondiendo a lo urgente. Están con mucha carga del correo, que llegó el estudiante y atienden el día, y el día te come. Entonces, cómo veo el futuro y, a mí también me pasa, me quedo respondiendo correos todos los días, y dejo de lado lo importante. Entonces, cómo gestionamos para que nuestro director de escuela pueda, ya nuestro director de carrera, el director de escuela debe tener esta capacidad de liderar, de mirar desde arriba, creo que ahí hay una oportunidad".

Unidad Transversal

Como se mencionó previamente, las entrevistas revelan los cambios vertiginosos que ha experimentado la Universidad en los últimos años y las reformas que aún no han sido completamente asimiladas en la estructura organizacional. Se observa un cierto descontento en cuanto a la falta de equipo y mayores lineamientos desde las direcciones superiores y autoridades. Se percibe que los entrevistados conciben una jerarquía muy plana donde las propias autoridades deben participar en todo sin espacio para delegar. Es muy probable que en el futuro cercano se produzcan nuevos procesos de cambios en la UGM, ya que se espera seguir creciendo y aún existen dudas sobre la pertinencia de ciertas unidades, cargos y procedimientos. Estos cambios se sugieren estén asociados a la incorporación de unidades como decanaturas o vicerrectorías los que serán necesarios para adaptarse a los nuevos desafíos y garantizar una gestión óptima y eficiente, así como para fomentar una cultura de calidad en la institución y una experiencia satisfactoria para todos los involucrados. Será importante conducir estos procesos adecuadamente para asegurar que la estructura organizacional refleje adecuadamente los valores y objetivos institucionales.

Código: A2a. Planes y normas

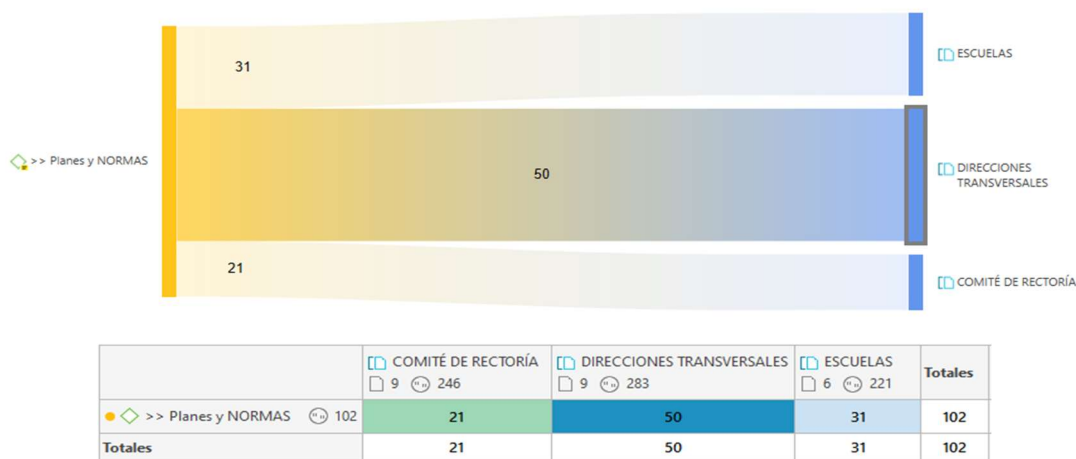
Se identificaron todas las citas que hacían referencia a los instrumentos de gestión, políticas, protocolos y normativas bajo el código "Planes y Normas". Este tema fue uno de los más relevantes y recurrentes en las entrevistas, ya que todos los entrevistados fueron consultados directamente sobre los instrumentos que orientaban su gestión. Según sus comentarios, existen diversos



documentos que sirven como directrices para orientar sus acciones diarias y su conocimiento detallado de estos instrumentos es fundamental para construir un marco de acción adecuado que guíe a los colaboradores y su relación con otras unidades. De manera transversal se reconoce que estos instrumentos son esenciales para garantizar una gestión eficiente y efectiva en la UGM, no obstante, son los representantes de las “Unidades Transversales” quienes más profundizan en esta materia, como se observa en el siguiente gráfico:

Figura 16

Diagrama de Sankey: Planes y Normas



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

“El reglamento de los académicos y la política de jerarquización, son los dos principales. Pero también está la política de compromisos académicos, la política de perfeccionamiento, que no se ha aplicado todavía. Yo siempre estoy mirando el proyecto educativo porque en el área de gestión es super importante tener claro cuál es el proyecto y cómo las unidades académicas lo están respetando, implementando o asegurando que se cumpla. De repente tú no ves cosas como las que hemos estado discutiendo aquí, entonces al proyecto educativo le falta que se asiente bien. Entonces siempre estoy revisando porque en las reuniones con las Escuelas nadie tiene esa mirada. También, ocupo el reglamento general para otras tareas que me han ido asignando, también ha sido importante.”
Unidad Transversal.

“...Está todo en los anexos de la política, que es como un instructivo para la generación del perfil de egreso. Este documento cuenta con los pasos a seguir que ellos tienen que hacer, un trabajo con agentes internos y externos, recopilar información desde los estudiantes, docentes, levantar información de posibles empleadores, prácticas.”
Unidad Transversal.



En general, los entrevistados manifiestan un conocimiento profundo respecto a los múltiples instrumentos existentes en la Universidad. Ahora bien, cabe destacar que, según el contexto, el juicio respecto a los distintos instrumentos normativos de la UGM puede variar. Mientras muchos entrevistados enumeran los distintos instrumentos que conocen, se observa en otras tantas entrevistas una perspectiva crítica respecto a las planificaciones y la normatividad, sea por su ausencia o por la falta de apego estricto de las actividades laborales hacia ellos:

“Hoy día, si tú me preguntas si existe una ruta, yo me atrevería a decir que es incipiente, porque es como con la lógica de que esté, pero no se ha declarado, no se ha establecido, ni se ha desarrollado, ni se ha monitoreado, como ha sido en pregrado.”

Unidad Transversal.

“El reglamento general de la universidad lo he revisado, sobre todo, a propósito de mi nuevo nombramiento que supone ser una directora de Escuela. Cuáles son las funciones que tengo que hacer, en qué tengo que participar... También he revisado el de los académicos, el de jerarquización, todo eso...”

Unidad Académica.

La Universidad Gabriela Mistral posee, según las entrevistas, un cuerpo sólido de planificación y normatividad para su funcionamiento, incluyendo planes estratégicos a corto y largo plazo. Sin embargo, los entrevistados destacan la importancia de revisar constantemente estas normativas y directrices para asegurar el desarrollo estratégico y la gestión de calidad adecuada. En este sentido, las "Agendas Estratégicas" son el documento más relevante mencionado por la mayoría de los entrevistados, ya sea por su des/conocimiento o por su potencial, según refieren:

“Hay unos documentos que pueden reforzar un poco más lo que estoy planteando... Si vamos a la Agenda Estratégica, se declaran propósitos, ejes... se nota que es coherente y consistente. Pero en la implementación, yo no sé si llegaron a implementar lo planteado”.

Integrante, Comité de Rectoría.

“La Agenda Estratégica la comenzamos a hacer, debemos haber llegado a 3/4 de ella el 2020. Después de la acreditación, no la seguimos armando, pero quedó el esqueleto. Formalmente, existe un documento, pero falta pulirlo, atar bien los cabos para que quede alineada estratégicamente. En ese sentido el documento existe, pero no está del todo terminado, el documento me es útil no como una herramienta de gestión diaria, cotidiana, semanal ni mensual, pero el hecho de saber que está ahí y que hay comprometidas ciertas cuestiones, me sirvió, me sirve”.

Unidad Académica.

Según se desprende de las entrevistas, la planificación y la normatividad son fundamentales en la UGM ya que determinan el marco de acción, inspiración y flujo de actividades. Con la planificación se establecen planes y estrategias para alcanzar objetivos y metas, lo cual ayuda a coordinar y articular el trabajo de toda la comunidad educativa, facilita la toma de decisiones, detecta fortalezas



y debilidades. Por otro lado, la normatividad establece el marco de estándares y criterios de calidad que debe cumplir la Universidad, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en aras de la mejora continua. No obstante, se deja ver en las entrevistas que falta un mayor seguimiento y monitoreo de las acciones planificadas y la evolución de los proyectos estratégicos comprometidos para el logro de las metas planteadas.

Código: A2b. Gestión de información

Como “Gestión de la Información” fueron codificadas las referencias a los distintos procesos o insumos de recolección, canalización, almacenamiento y distribución de información, tanto al interior de cada unidad de la UGM como en su relación con otras unidades.

La gestión y retroalimentación de la información resulta ser esencial en los procesos de gestión de las instituciones de educación superior, según se desprende del relato de los entrevistados, porque permite identificar los puntos de mejora en los programas y procesos educativos; porque ayuda a identificar problemas en la gestión de la institución, permitiendo evaluar rendimientos y ajustar estrategias para maximizar la eficiencia; además, fomenta la transparencia y la responsabilidad, lo que contribuye a robustecer la reputación y credibilidad de la Universidad.

Según los entrevistados, en especial los representantes de las “Unidades Transversales”, existe en la UGM mucha información y datos relevantes para la visibilización de las sistematizaciones institucionales. Aun así, los entrevistados concuerdan en que falta fortalecer las prácticas y el flujo informativo, que sea masificado para todos los agentes de la comunidad universitaria:



UNIVERSIDAD Gabriela Mistral

“Hay mucha información en la institución que nosotros como comunidad debemos procesar para que sea valioso, para que la gente pueda tomar decisiones y lo que estamos haciendo, hoy día, es estabilizando esa información.

Porque hoy día (...) tenemos procesos un poco más complejos, lo que ha significado que nuestros sistemas también se han ido complejizando, entonces. Por lo mismo es que tenemos que ver cuál es la información que nos sirve, para poder ir viendo nuestros distintos avances como institución”.

“La que hace análisis institucional es reportar información en entidades externas, ministeriales, internas, también, por lo tanto, manejan una gran cantidad de base de datos de información. Así, en la etapa que estamos hoy día es de asentar esa información, al entregar esa información también vamos revisando si los indicadores que tenemos son posibles medirlos, en qué periodo y cuál es la definición de cada uno de los indicadores.”

Unidad Transversal

“En las otras áreas (...) lo que se percibe es que hay harta información en la institución que no ha sido ocupada o leída.

Cuando yo leí los informes de caracterización, me dije ‘aquí hay información super valiosa, bien hecha, que es confiable para usar’. Porque uno no puede tomar cualquier dato. De hecho, tomé las tablas, yo las llevé a gráfico y las presentamos a la Escuela en una reunión. Y las escuelas se quedan mirando y preguntándose si esos somos nosotros, si esos son nuestros alumnos... Yo les preguntaba ‘¿esto no lo han visto? por favor, compártanlo con sus profesores’”.

Unidad Transversal.

“Sería mi sueño el análisis de datos, poder implementar análisis de datos a todo orden (...) Me refiero a la que tiene una universidad funcionando bien, con departamentos que generan investigación, que generan información, contenidos, pero utilizando toda la infraestructura que hoy día te da una Data Science, para mostrarle esto al mundo”.

Integrante, Comité de Rectoría.

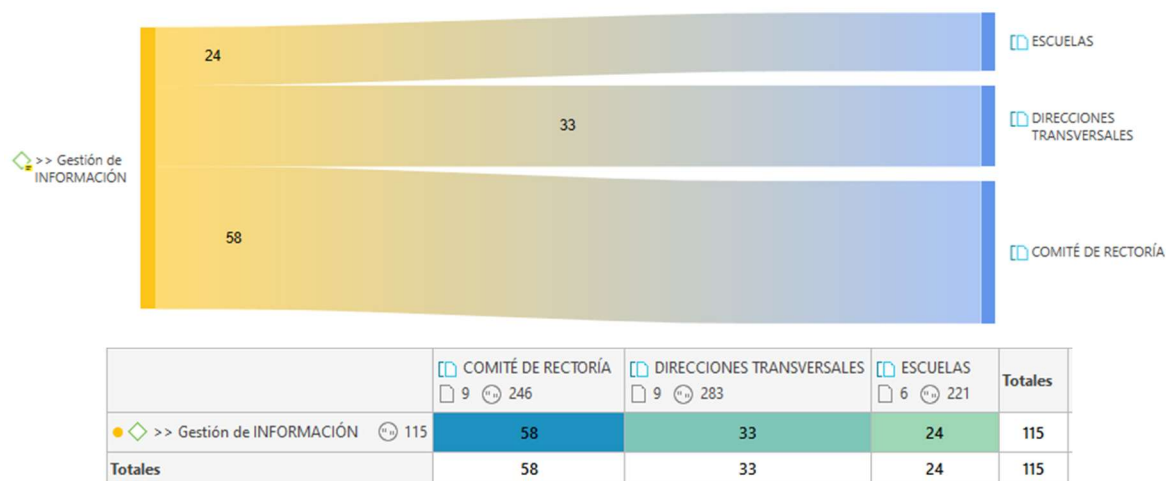
En este contexto, para los entrevistados la gestión de la información es un aspecto crítico en la mejora continua de la gestión de calidad en las universidades. La recopilación, análisis y uso de datos y estadísticas precisas y relevantes es esencial para evaluar el desempeño actual, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para mejorar continuamente.

Las personas que manifiestan mayor preocupación respecto a las fallas en los flujos de información son aquellas en los cargos más altos de la Universidad Gabriela Mistral. Esto se debe posiblemente a que son ellos quienes más solicitan información y demandan insumos estadísticos de las unidades más operativas. De hecho, el tema de los flujos de información fue el más recurrente para el "Comité de Rectoría", como se puede ver en el siguiente gráfico:



Figura 17

Diagrama de Sankey: Gestión de Información

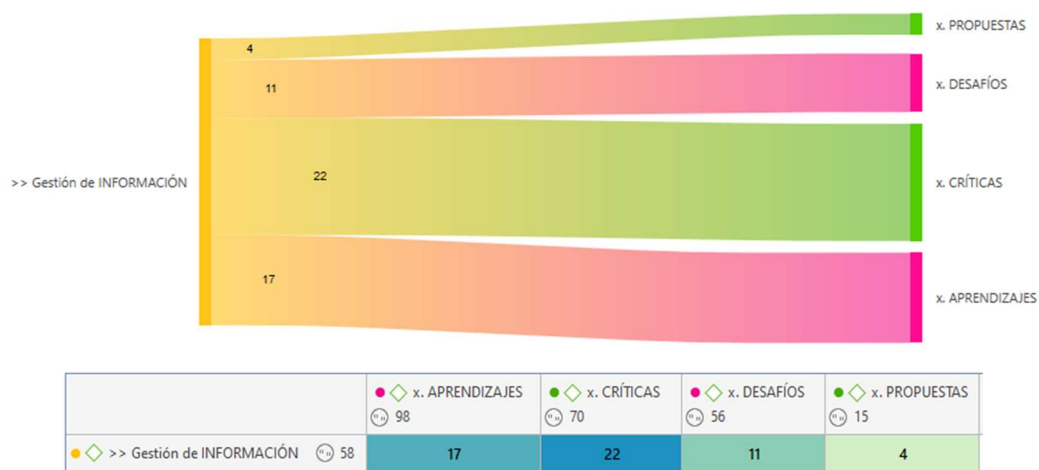


Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

A partir de algunas críticas expresadas por los entrevistados del “Comité de Rectoría”, se puede inferir que no solo existen cuestionamientos sobre la falta de información, sino también sobre cómo se gestiona y canaliza dicha información.

Figura 18

Diagrama de Sankey Gestión de Información



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.



“Hay cosas interesantes que hemos logrado: Hemos logrado ir midiendo el proceso. Es una cuestión compleja porque requiere mucho ajuste de detalles.

Tenemos pocas herramientas, pero medir el proceso al final del día tiene efectos colaterales porque permite generar mejor retención, permite tener identificación de etapas del proceso, de cuestiones bien detalladas”.

Integrante, Comité de Rectoría.

“Hoy día, esa información no se genera en forma automática y, por lo tanto, hay mucho trabajo de minería con datos que va a haber que afinar, que precisar, que automatizar para que los directores de Escuela, Carrera, Institutos, puedan tener información para la toma de decisiones en la gestión”.

Integrante, Comité de Rectoría.

“Hay un levantamiento de información que esta Unidad ha desarrollado a la dirección de la Universidad, indicándole de estas descoordinaciones o por estas mismas conversaciones, no tengo lineamientos claros, tengo confusión... La unidad ha participado en esto, ha dado este discurso para hacer ver la situación”.

Integrante, Comité de Rectoría.

En procesos de desarrollo institucional, estratégico y de gestión de la calidad, es vital la confluencia continua de la información. Esta permite identificar y comprender las necesidades de los diferentes grupos de interés de la universidad, tales como estudiantes, docentes, personal administrativo, empleadores y la comunidad educativa en general; ayuda a obtener información sobre el desempeño de la universidad en relación con sus objetivos estratégicos y sus compromisos con la calidad; y por último, una adecuada gestión de la información permitirá tomar decisiones informadas y oportunas en relación con el diseño, desarrollo, implementación y evaluación de políticas, programas y proyectos académicos.

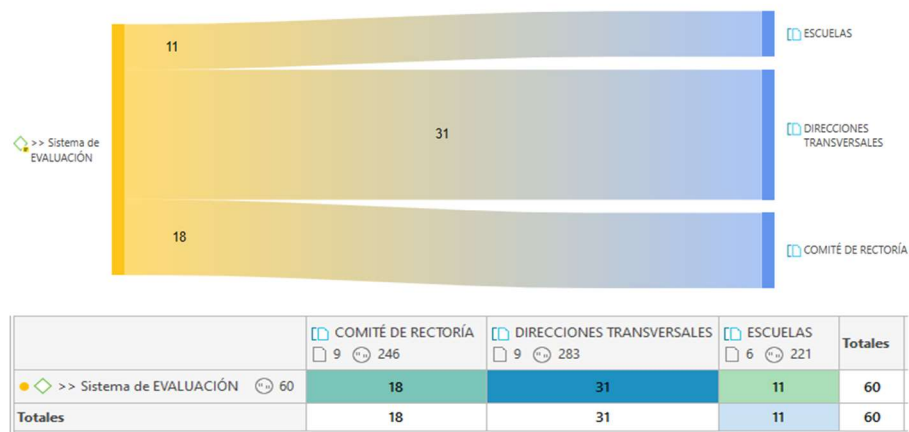
Código: A2c. Sistemas de evaluación

Con un total de 60 codificaciones, el código “Sistemas de Evaluación” fue uno de los tópicos menos abordados durante las entrevistas. Una de las razones que explica esto, es que cada entrevistado parece aludir a un tipo diferente de evaluación. Sin embargo, transversalmente se reconocen como herramientas importantes para medir el desempeño y la calidad de la gestión, establecer objetivos de calidad y monitorear su cumplimiento, que fue la definición utilizada para conceptualizar este código.



Figura 19

Diagrama de Sankey: Sistema de Evaluación



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Como se observa en el gráfico, quienes más evocaron los sistemas de evaluación fueron los representantes de las “Unidades Transversales”. Según distintos entrevistados, los diversos sistemas de evaluación con el tiempo han sido considerados como herramientas vitales en el desarrollo de las distintas funciones de las unidades. Muchas de ellas han servido de contacto directo entre los mismos actores de la comunidad educativa, un acercamiento a las diversas realidades de, por ejemplo, los estudiantes y profesores. Ahora bien, se comprende que ha sido un camino largo de evaluaciones y desarrollos de los mismos sistemas con el acontecer universitario:



UNIVERSIDAD Gabriela Mistral

“Un mecanismo es analizar la encuesta de evaluación docente.

Ahí podemos encontrar qué docente no está bien evaluado en metodología o alguna técnica particular por parte de los alumnos. Y eso permite levantar un INPUT en la temática concreta.

Otra instancia es cuando la Escuela evalúa a sus docentes”.

Unidad transversal.

“Por otro lado, están los estudios, que son principalmente encuestas que hacemos. Está la evaluación docente, la encuesta de calidad de servicio -que es la que vamos a aplicar ahora- y, en general, encuestas institucionales. Voy a trabajar con aseguramiento de la calidad de la calidad en las autoevaluaciones, el levantamiento de informantes claves, que ya lo hicimos anteriormente y todas estas encuestas ad-hoc que pide principalmente VcM e Investigación”.

Unidad Transversal.

“Tenemos diseñado un instrumento de evaluación de la calidad de los cursos que, de alguna manera, queríamos que eso nos permitiera un feedback mucho más claro. Hicimos un piloto con una de las Escuelas - que es la Escuela de Humanidades- y validamos el instrumento”.

Unidad Transversal.

“Nosotros debíamos transformarnos en una unidad, debíamos constituirnos en una unidad que fuera capaz de medir en un conjunto de indicadores cada uno de los elementos, componentes, declaraciones del poder educativo. Deberíamos ser capaces de pedir globalidades, los efectos de las modalidades, de las jornadas de estudio, ser capaz de medir cómo impacta el perfeccionamiento docente, después de la evaluación docente, ser capaces de medir la equivalencia entre la modalidad online y presencial, sus diferentes formatos.”

Integrante, Comité de Rectoría.

“Nosotras hacemos dos encuestas que son obligatorias y que nos preocupamos de que estén (...) la encuesta al beneficiario directo (o) al encargado del Centro, a nuestra contraparte. Además, le hacemos encuestas a nuestros estudiantes. Al beneficiario externo, para poder relevar la contribución externa, su nivel de satisfacción, percepción, etc. Y al interno, porque va una pregunta clave: el estudiante determina si la iniciativa en la que participó fue una contribución a su proceso formativo”.

Unidad Transversal.

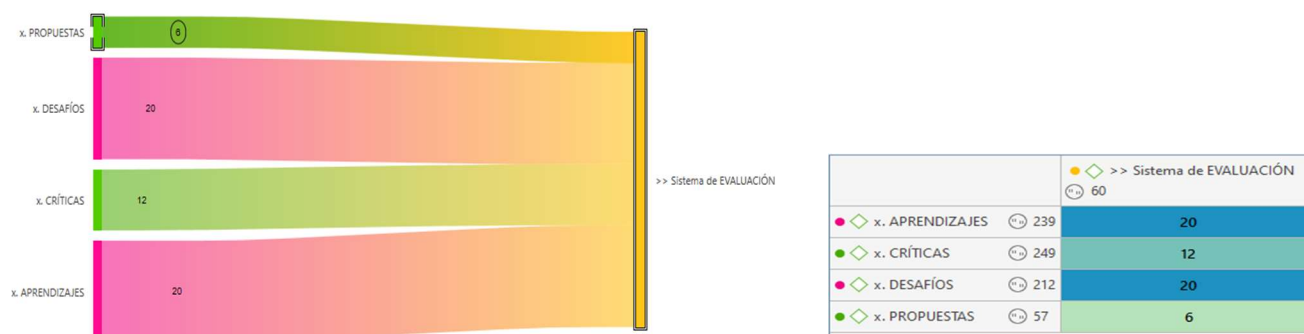
Según se desprende de las entrevistas, los distintos sistemas de evaluación presentes en la UGM son fundamentales para la gestión de la calidad, ya que permiten medir y mejorar el desempeño en diversos aspectos. Estos sistemas de evaluación pueden ser internos o externos y se utilizan para evaluar diferentes áreas de la universidad, como la calidad de la enseñanza, la investigación, la gestión administrativa, la infraestructura, entre otras.

Según observan los entrevistados, los resultados de estas evaluaciones pueden utilizarse para identificar las fortalezas y debilidades de la universidad y para establecer planes de mejora. Además, pueden ser utilizados para tomar decisiones importantes, como la asignación de recursos, la contratación de personal, la admisión de estudiantes, entre otros aspectos. Además, un sistema estable y robusto de evaluaciones permite asegurar el cumplimiento de los estándares y normas de calidad exigidos por los organismos reguladores.

Es destacable que, en este código en particular, los entrevistados hicieron menos comentarios en contexto de "CRÍTICAS" en comparación con "DESAFÍOS" y "APRENDIZAJES". Esto sugiere que los entrevistados se enfocaron más en comentar los conocimientos adquiridos y los posibles desafíos que enfrentan, en lugar de enfocarse en quejas sobre la existencia de sistemas de evaluación.

Figura 20

Diagrama de Sankey Sistema de Evaluación



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023

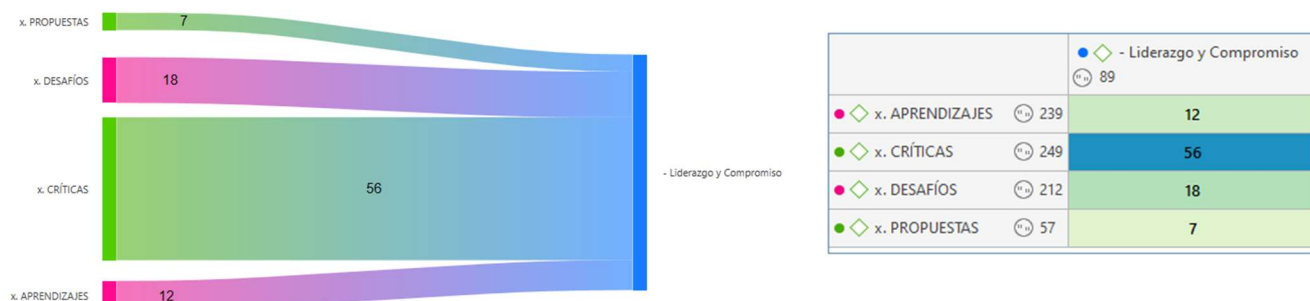
Código: A2d. Liderazgo y compromiso

“Liderazgo y Compromiso” fue el código utilizado para codificar las expresiones y menciones a características de la gestión (propia o de otra unidad) que aluden a prácticas de liderazgo, orientación a objetivos y metas, identidad institucional, cumplimiento con los valores y sellos institucionales y los propios compromisos con la UGM.



Figura 21

Liderazgo y Compromiso



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Aunque la mayoría de las co-ocurrencias en este código revelan la presencia de perspectivas críticas por parte de los entrevistados -como se observa en el gráfico-, esto no necesariamente implica que sus observaciones tengan una connotación negativa. Según lo descrito por los propios entrevistados se entrevé la necesidad de una mayor compenetración de los liderazgos y compromisos dentro de la comunidad educativa. Ahora bien, la misma idea de liderazgo se amplía en estos contextos, dado que no refiere solamente a jerarquías institucionales, sino a una forma de cohabitar los aprendizajes y las relaciones entre los diversos agentes educativos. Para ello, se insta a empujar los límites de las definiciones de liderazgos y compenetrarlos en una forma de organizar las distintas unidades. Incluso, se empuja hacia la democratización de los mismos liderazgos no sólo en individuos sino en órganos colectivos.



UNIVERSIDAD Gabriela Mistral

“Nosotros tenemos un consejo asesor externo, donde en cada reunión se van levantando las necesidades que ellos pesquisan a partir de su expertise y que nosotros podríamos dar respuesta o contribuir. Sin embargo, nosotros queremos avanzar y creemos que es necesario.

Nosotros, la unidad, creemos que es pertinente avanzar a un modelo que en otras universidades se llama, los consejos territoriales.

Esto significa que uno ya se relaciona directo con el beneficiario, no pasando, no quiero decir que no sea importante relacionarse con la fundación, la organización o que sea yo, porque siempre hay un sesgo en las necesidades, porque las organizaciones van a filtrar, según lo que ellos quieran capacitar”

Unidad Transversal.

“Esta posibilidad de vincularse con otros externos, la posibilidad que la universidad se posicione en el ámbito estratégico, de un ecosistema externo a la universidad. Que este directivo sepa influenciar en ministerios, otras universidades, nacional e internacional, con otros grupos que nos permite como universidad salir de nuestra endogamia y decir ‘estamos, también, aquí afuera, me vínculo con actores importantes, con la industria, con nuestros mismos empleadores, los futuros empleadores de nuestros alumnos’. Necesito vincularme para poder saber cuáles son los ingenieros que requieren. Eso es algo que un directivo universitario debe tener, debe estar vinculado con el desarrollo de nuestra formación.”
Integrante; Comité de Rectoría.

“Hay otras cuestiones, que no solamente dependen de nosotros sino de los actores de la universidad, también ellos están en determinados procesos, en determinados períodos del año, entonces, entrar ahí, tampoco es tan fácil, como coordinar una agenda. Pero básicamente, la dificultad ha estado por el lado nuestro; Los productos estándar que nosotros tenemos, con los niveles de exigencia que tienen, la cantidad de actividades que están realizando las distintas escuelas y, por lo tanto, la demanda por cobertura, por redes sociales, por distintos otros subproductos, al final captura el esfuerzo del trabajo y lo otro va quedando ahí”.
Integrante, Comité de Rectoría

Los liderazgos son esenciales para la gestión de la calidad de las universidades, ya que establecen una visión clara, fomentan una cultura de calidad, motivan y comprometen a los miembros y toman decisiones informadas. En las entrevistas se desprende que estas cualidades resultan esenciales para mejorar aspectos tan disímiles como la calidad de la enseñanza, la investigación y la gestión administrativa de la universidad.



“Tal vez, también, el organigrama tendrá que ir cambiando en algún momento, nosotros como directores también tenemos que conocer lo que hacen nuestros equipos, son grandes equipos, grandes personas”.

Unidad Transversal.

“Nosotros teníamos directores que no tenían gente a cargo, estaban frente a la unidad, eran responsables de, pero no les había tocado liderar equipos, por lo tanto, ahí se abre, para algunas personas, la necesidad de formación en esa materia, no sólo de liderazgo, sino también de saber contener, de escuchar, delegar, cuál es la forma para poder conducir para cada persona, pero liderazgos que se adecuen a la forma de desarrollo que tiene el equipo.”

Integrante, Comité de Rectoría.

“VcM e investigación, en estas dos áreas las directoras transversales son muy activas y cercanas, se nota, ellas dan un apoyo muy grande, ellas entregan mucho del trabajo listo para nosotros, plantillas, nos reunimos con ellas. Yo soy super “hinchapelotas” pero ellas son muy fáciles de trabajar, ellas trabajan aportando a nosotros en términos de solución, el trabajo se hace más ameno porque tienes ayuda de todo. Ayudan a conducir el proceso.”

Unidad Académica.

“Ahora, aplicamos una encuesta de competencias de liderazgo, pero la idea es generar bajo las competencias auto declaradas y las que los subalternos ven, que puedan darle las guías para poder trabajar y generar capacitaciones para desarrollar esas habilidades. Viene el paso siguiente, de capacitación de análisis de datos. Por lo menos una persona de cada Escuela, porque si no pueden ver el número, difícilmente van a saber lo que pasa en su universidad, aparte de lo que le digan los alumnos que es más cualitativo, pero hay que saber ver el número para poder hacer el seguimiento de si mejoró o no mejoró.”

Unidad Transversal.

Como se observa en las distintas citas, los liderazgos son fundamentales para la instalación efectiva de una cultura en torno a la gestión de la calidad: Un liderazgo efectivo puede establecer una visión y una dirección clara para su unidad, lo que permite que todos los miembros trabajen hacia objetivos comunes; un liderazgo efectivo puede motivar y comprometer a los miembros de la universidad en cuanto a la gestión de la calidad (mediante la asignación de responsabilidades, capacitación, reconocimiento de logros y la creación de un ambiente de trabajo favorable, por ejemplo).

Código: B1a. Procesos

Para los efectos de este análisis, el código “procesos” alude a las referencias realizadas por los entrevistados al expresar prácticas de gestión y relaciones propias del desempeño institucional



mediante resultados observables. Más allá de hacer uso de una acepción conceptual compleja, el código "procesos" fue utilizado para referir a las actividades interrelacionadas y coordinadas que se llevan a cabo dentro de la UGM para lograr un resultado deseado en términos de calidad.

Por lo tanto, de acuerdo con las citas recopiladas, este código sirvió para reunir citas que hicieran referencia a diferentes áreas dentro de la universidad, como la gestión de docentes, la planificación de cursos y programas de estudios, la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y desarrollo, la gestión de recursos humanos y financieros, entre otros. La implementación de una cultura de la calidad implica que estos procesos se diseñen, documenten, monitoreen y mejoren continuamente para garantizar que cumplen con los estándares establecidos y satisfacen las necesidades de los estudiantes, el personal y las partes interesadas en general.

“(Habla de procesos) Debo tener claro ‘cuando hago una rayita el por qué y para qué’. No es ‘hacer porque sí’, sino ¿qué impacto va a tener? porque si no logro seducir a una Escuela o Unidad Académica en términos de saber en qué me impacta, va a encontrar que le vamos a pedir cosas o que está haciendo cosas que no le van a servir de nada. Y eso responde a estamos todos relacionados, las distintas unidades. Pero todos tienen que entender que genera un dato, una información importante”.

Unidad Transversal.

“[De lo que tú has ido implementando, haciendo o proyectando al futuro, ¿Qué sientes que ha tenido más impacto?] Los cambios de sistema, las aperturas, no restringir los accesos. Que ellos digan ‘Oh podía hacer esto, no sabía que existía esta herramienta’, eso es muy bueno para nosotros y satisfactorio. Se han hecho más autónomos, hay menos peticiones y solicitudes. Facilita mucho que ellos tengan ciertos conocimientos y libertades, no les va hacer daño conocer la reportería y bajar.”

Unidad Transversal.

Ahí recibo ayuda de las unidades transversales. Antes ellas me pedían que les reportara, ahora, ellas van a empezar a reportarme porque han empezado a desarrollar su propio sistema. Se me aliviana un poco la pega en ese sentido, no pierdo tiempo en armar un Excel, sino me lo pasan. Esos procesos centrales y están en el calendario académico son importantes.

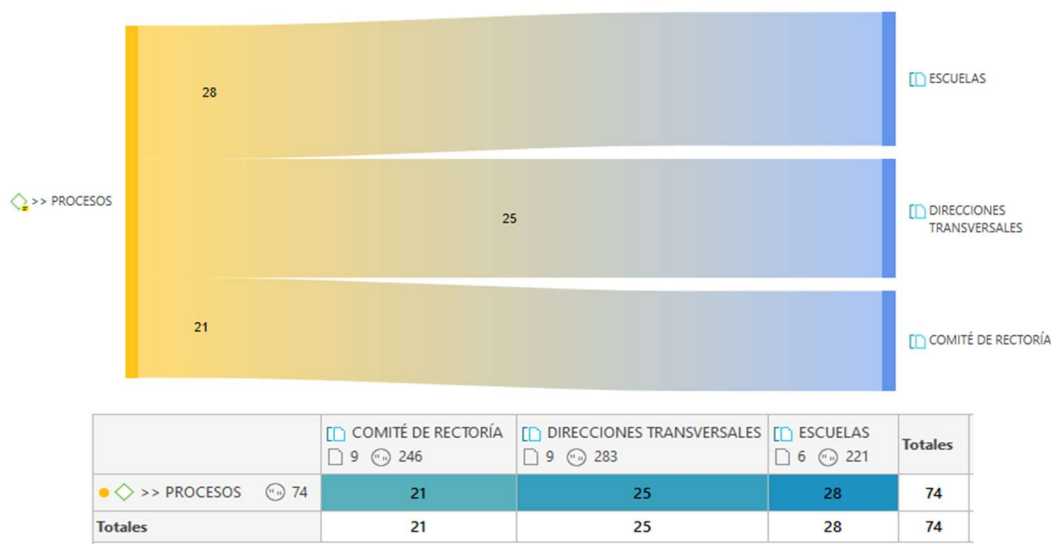
Unidad Académica.

“(…) Estamos en proceso de aprendizaje, estamos instalando esta unidad, en un proceso gradual de sistematización, controlamos nuestros procesos a mano, entonces tenemos que avanzar en los procesos de sistematización, que es uno de los proyectos que estamos trabajando”

Integrante, Comité de Rectoría.

Figura 22

Diagrama de Sankey: Procesos



Fuente: Estudio Cualitativo, 2023.

Como se puede apreciar en el gráfico, este código fue utilizado principalmente para describir las gestiones de las Unidades Académicas, que, aunque contaban con menos documentos, lograron recopilar más citas en esta categoría. Esto puede deberse a que las actividades diarias de las Escuelas, que fueron el tema más discutido por los entrevistados, son difíciles de etiquetar bajo las otras categorías más pertinentes para la implementación de una cultura de gestión de calidad. En el nivel operativo, es difícil distinguir entre una gestión común y una gestión imbuida de contenido movilizador hacia la cultura de calidad. Por lo tanto, este código resultó útil para vincular diferentes temas relacionados con la universidad y diferenciar las referencias a otros resultados observables en el contexto de la implementación de una cultura de gestión de calidad.

Ahora bien, al hablar de “procesos” es inevitable vincularlo al concepto de “mejora continua” que implica un esfuerzo y sinergia permanente de las propias unidades de la universidad en preguntarse por ellas mismas. En este sentido los entrevistados no describen la mejora continua como un proceso puntual, sino como una constante que aborda sus prácticas laborales, que los incentiva a involucrar a todos los actores y agentes de la comunidad universitaria, con el objetivo de alcanzar objetivos estratégicos en materia de calidad educativa y formación integral de sus estudiantes.



“VcM se realiza a partir de las bases de aseguramiento de la calidad. En VcM todos los proyectos se basan en la mejora continua, en hacer el seguimiento para que la próxima vez que se realice una iniciativa siempre sean relevantes estas oportunidades de mejora”

Unidad Transversal.

Código: B1b. Metas e indicadores

Bajo este código fueron identificadas todas aquellas menciones explícitas a indicadores de gestión interna, así como a las metas institucionales y de cada unidad de la UGM. Los indicadores son importantes en los procesos de autoevaluación de las instituciones de educación superior porque permiten medir y evaluar el desempeño y la calidad de los procesos y actividades que se llevan a cabo en la institución en relación con los objetivos y metas establecidos. Así es reconocido en diferentes entrevistas, donde se advierte claramente la utilidad que los distintos indicadores significan para la toma de decisiones.

“Nuestra Universidad busca tener una cultura de aseguramiento de la calidad. Hemos tomado este desafío y tratamos de diagramar cuál es la ruta lógica a través de la cuál nosotros diseñamos, medimos y ajustamos nuestros procesos y diseños (...) Lo primero es hacer una buena identificación de necesidades, eso quiere decir que los esfuerzos de caracterización, que muchas veces se hacen de manera aislada, se hagan de manera colaborativa y se pueda acceder fácilmente a esa información y que esa información sea confiable”.

Integrante, Comité de Rectoría.

“Lo bueno de este lugar y Unidad es la autonomía: nosotros tenemos plena autonomía en innovar en los sistemas de generar reportería. Vamos pensando lo que le puede servir a cada Unidad, eso es muy bueno”.

Unidad Transversal.

“Desde un principio teníamos claro que nuestro indicador impacto era la retención estudiantil”.

Unidad Transversal.

Durante las entrevistas, se registró una baja presencia del código correspondiente a indicadores de gestión y metas institucionales, con un total de 62 citas. A pesar de que algunos entrevistados



mencionaron estos aspectos, lo hicieron de manera indirecta, lo que limitó la posibilidad de obtener análisis y conclusiones relevantes al respecto, incluso en relación a su co-ocurrencia con otros códigos.

Aunque los entrevistados tienen una clara comprensión de cómo su trabajo se relaciona con la implementación de una cultura de gestión de calidad en la universidad, es difícil inferir las estrategias o iniciativas específicas que cada Unidad está llevando a cabo para mejorar la calidad de la información y la producción de estadísticas.

Código: B2. Mecanismos externos de aseguramiento de la calidad

“Aquí hay un diálogo permanente entre el rector y los vicerrectores, con el director de personas, para el plan hacia el 2025. En este plan de ajustes de estructura, en los últimos dos años, el crecimiento que hemos tenido nos obliga y nos demanda a hacer ajustes, que tenemos contemplados realizarlos en enero del año 2023. Son ajustes que nos van a acompañar por varios años más. No tenemos contemplado volver hacer ajustes el año 2024, antes de la acreditación, yo no voy a mover el tablero, dos veces, antes de la acreditación, porque el informe de acreditación se entrega a mediados del 2024, a más tardar, y no vamos a estar haciendo cambios en enero, febrero del 2024 cuando faltan tres meses, que no se alcanzan a entender, a socializar, no. Por lo tanto, el 2024, no hay cambios, los cambios los vamos a hacer el 2023”.

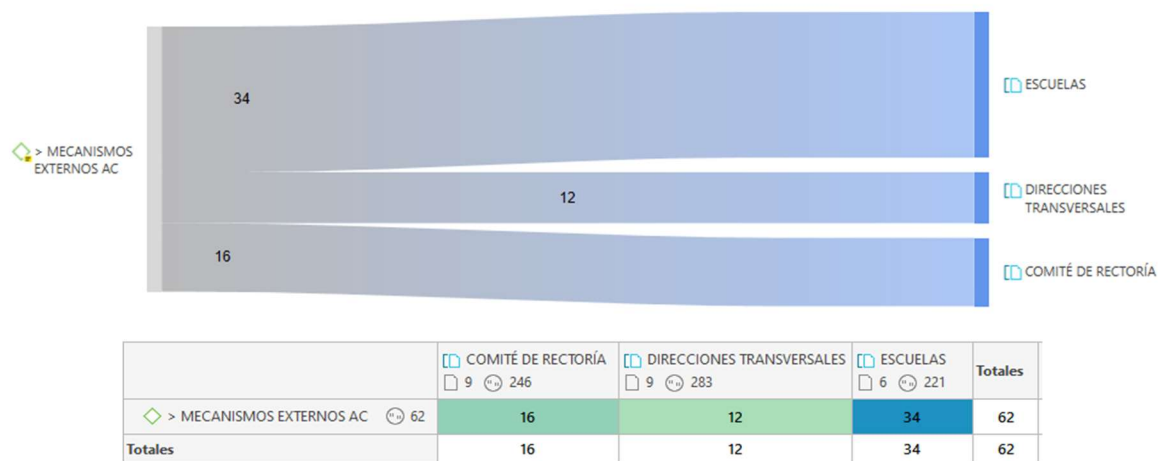
Integrante, Comité de Rectoría.

Este código fue utilizado para etiquetar aquellas citas que hiciesen alusión a los múltiples mecanismos, protocolos, instituciones, etc. que no forman parte de la Universidad Gabriela Mistral y guardan relación con el aseguramiento de la calidad. Sin embargo, casi exclusivamente fue utilizado para etiquetar citas que hacían referencia a los procesos de acreditación, o a los distintos requerimientos de información de la CNA, dejando de lado otras entidades externas que también son parte del sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.



Figura 23

Diagrama de Sankey: Mecanismos Externos AC



Fuente: Estudio cualitativo, 2023.

Aunque la evidencia directa es limitada, es destacable que las Unidades Académicas son quienes más mencionan los mecanismos externos de aseguramiento de la calidad, según se aprecia en el gráfico presentado. Esto podría deberse a que los procesos de acreditación institucional son de gran importancia para las Escuelas de la UGM. Por lo general, este tema no surge de forma espontánea, sino que se aborda al preguntar directamente sobre los procesos de reporte de información, ya sea hacia el exterior de la Universidad o hacia las unidades especializadas como la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC) o unidades superiores que solicitan datos específicos.

Es posible que este enfoque se deba a que estas unidades académicas tienen un mayor contacto con los procesos de acreditación, lo que los lleva a estar más conscientes de la importancia de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, es necesario seguir indagando para conocer las estrategias y acciones concretas que están implementando estas Unidades Académicas para asegurar la calidad de sus procesos y programas.



“El 2020 fue una locura, lo hacíamos todo en función de la acreditación. Generamos datos de toda la universidad y lo entregamos a todas las carreras, enseñamos cómo interpretarlos para que cuando vinieran los pares los pudieran entender. Pero ahora estamos en la etapa de entregar y que gestionen, no por la acreditación sino porque tienen que tener un mejoramiento continuo y tener seguimiento a sus indicadores.”

Unidad Transversal.

“Ninguno de los dos tenemos mucha experiencia en tema de acreditación. Bueno yo viví la experiencia pasada, me fue muy bien -afortunadamente- en toda la parte de educación virtual, pero entiendo que ahora por las dinámicas y por el perfilamiento que se le quiere dar a esta universidad hay que cumplir mucho más riguroso los lineamientos y estándares. Y nosotros todavía estamos un poco lejos de eso.”

Unidad Transversal.

“... tratamos de delimitar el quehacer, teníamos muchas declaraciones de intenciones, algunas tan grandilocuentes que eran imposible de hacer y en definitiva eso es mucho más costoso desde el punto de vista de las acreditaciones, tenías una media promesa...”

Integrante, Comité de Rectoría.

Otro aspecto importante a señalar es que distintos entrevistados plantean que el incremento de necesidades de reporte de información tiene como consecuencia un agobio en su quehacer laboral, toda vez que deben cumplir con sistematizar grandes volúmenes de datos en fechas no necesariamente planificadas.

V.1.2. Principales hallazgos del estudio cualitativo

A continuación, se presenta una síntesis de hallazgos realizados sobre el análisis cualitativo de las entrevistas a los distintos grupos de Unidades de la Universidad Gabriela Mistral. Estas conclusiones se desprenden tanto del análisis de co-ocurrencias como de los propios relatos de los entrevistados.

A. SE PERCIBE POCA VINCULACIÓN E INTERNALIZACIÓN DE CONCEPTOS QUE INFIERAN DIRECTAMENTE EN UNA CULTURA DE LA CALIDAD

Tras codificar y analizar las entrevistas de las tres unidades de estudio, se identificaron los diversos discursos sobre las metas y objetivos institucionales de la UGM. Aunque las unidades orbitan sus discursos en torno a los valores y sellos mistralinos, se observa que **cada Unidad lo establece desde su propia realidad, es decir, si bien existen coordinaciones, se percibe poca vinculación e internalización de conceptos (y prácticas) que infieran directamente en una cultura de gestión de la calidad.** Los lineamientos institucionales se ven desdibujados en la provisión del servicio de las Unidades Académicas en cuanto a su aplicación. En este sentido, la cultura de gestión de la calidad, comprendida como un proceso que integra a todos los actores de la institución, refuerza la idea de la unificación de criterios para abarcarla no solo en la práctica cotidiana, sino además en su internalización como concepto y lenguaje. Por lo



tanto, se concluye que el principal foco de trabajo radica en la difusión, socialización y comunicación que permita la correcta alineación institucional.

B. PARA AVANZAR HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DESEADA, ES FUNDAMENTAL QUE LAS UNIDADES TRANSVERSALES SE EMPODEREN DEL DISCURSO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD Y SEAN CAPACES DE TRANSMITIRLO EFICAZMENTE A SUS COLABORADORES.

Para lograr una efectiva implementación de la cultura de gestión de la calidad, es fundamental que los representantes de las Unidades Transversales se empoderen del discurso estratégico de la Universidad, el que en sus propias declaraciones muchas veces recae en la figura del Rector, y sean capaces de transmitirlo adecuadamente a sus unidades. **Esto requiere de un compromiso y liderazgo efectivo por parte de estas unidades, así como de un trabajo colaborativo y coordinado con las distintas unidades académicas y áreas de la institución. La internalización de estos lineamientos por parte de todas las unidades y actores de la institución** permitirá un enfoque unificado y coherente hacia la cultura de gestión de la calidad.

En este sentido, es relevante destacar que la implementación de una cultura de calidad no se trata de un proceso a corto plazo, sino que requiere una inversión constante y sostenida en tiempo, recursos y esfuerzos para lograr resultados duraderos. La implementación de la cultura de la calidad es un trabajo en equipo que requiere de la implicación de todos los miembros de la organización y en todos sus niveles jerárquicos. Para lo cual se estima que el acompañamiento debe ser de largo plazo y permanentemente formar y potenciar los liderazgos.

C. LA UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL PUEDE (Y DEBE) ESTABLECER SU PROPIA ESTRATEGIA PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La CNA (Comisión Nacional de acreditación) define como “Mejora Continua de la Calidad” a un proceso sistemático y permanente de evaluación y retroalimentación que busca el perfeccionamiento de los procesos, prácticas, productos y servicios que ofrece una institución, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, satisfacer las necesidades de los usuarios y mejorar su desempeño. Este proceso, el cual incluye a toda la comunidad universitaria de la



UGM, implica necesariamente la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de planes de acción y la evaluación constante de los resultados obtenidos.

Ahora bien, en el informe de acreditación institucional más reciente, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) hizo hincapié en que la **Universidad Gabriela Mistral debe establecer su propia estrategia para fomentar una cultura de calidad**. Esta recomendación es una oportunidad valiosa para la Universidad que debe ser aprovechada.

Según observan la mayoría de los entrevistados, es factible pensar que **se pueden alinear los objetivos institucionales con los requisitos de acreditación**: la universidad podría enfocarse en mejorar los aspectos que son considerados prioritarios por los organismos de acreditación, como la calidad de la docencia, la investigación, la infraestructura, la gestión y la relación con la comunidad.

“Yo partiría con un cambio cultural, tratar de ser más eficientes, obtener resultados con menos recursos, aprovechar el tiempo, creo que si avanzamos de buena manera con las agendas estratégicas de las unidades académicas y ponemos el foco en su seguimiento y las prioridades para aceitar esta máquina que está un poco lenta. Que, a lo mejor, es porque le pesa su historia, pero yo creo que hay que hacer un cambio en cómo ganar efectividad y eficiencia y cómo enfocarse en el largo plazo, no solo en la acreditación”.

Unidad Transversal.

V.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

Como segundo objetivo de este estudio se planteó el identificar prioridades y preferencias de los colaboradores (cobertura) en relación con el clima organizacional de la UGM según dimensiones clave y de mayor relevancia e impacto para los propósitos Institucionales.

El estudio cuantitativo realizado analizó los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional aplicada a los colaboradores de la Universidad Gabriela Mistral (UGM) entre abril y mayo de 2023. Este estudio evalúa el clima laboral, el sentido de pertenencia y el desempeño de diversas dimensiones organizacionales, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.

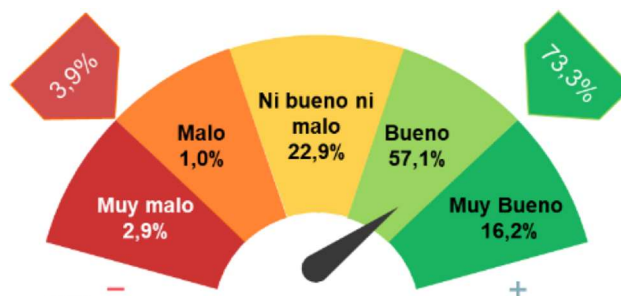
A partir de los resultados obtenidos de la encuesta podemos mencionar que de manera general la evaluación del Clima Organizacional evidenció que el 73.3% de los colaboradores (universo de 128



colaboradores) califican el clima organizacional como "bueno" o "muy bueno", mientras que solo un 3.9% lo considera "malo" o "muy malo". Estos resultados sugieren una percepción global positiva y consistente entre las distintas unidades de la universidad.

Figura 24

Evaluación general del clima Organizacional (agregado)

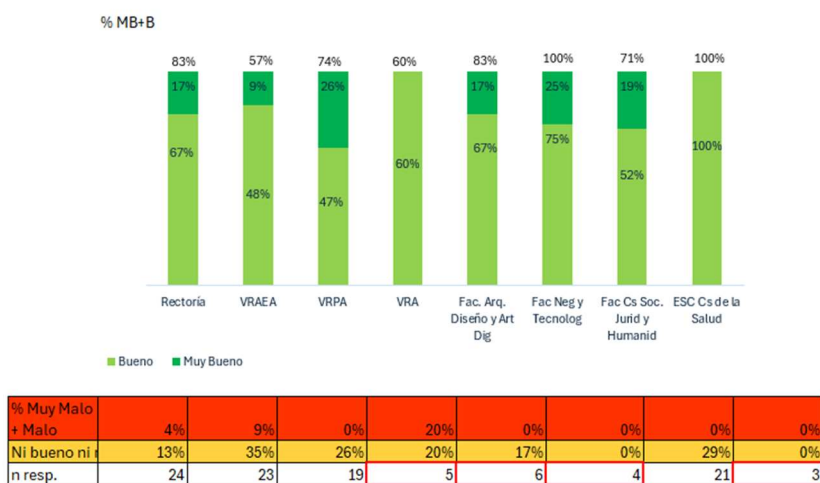


Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023.

Por su parte, la buena evaluación del clima organizacional es transversal a las distintas unidades de la UGM y no se observan unidades con niveles de crítica significativos.

Figura 25

Evaluación del clima organizacional por unidades UGM y tabulación de resultados



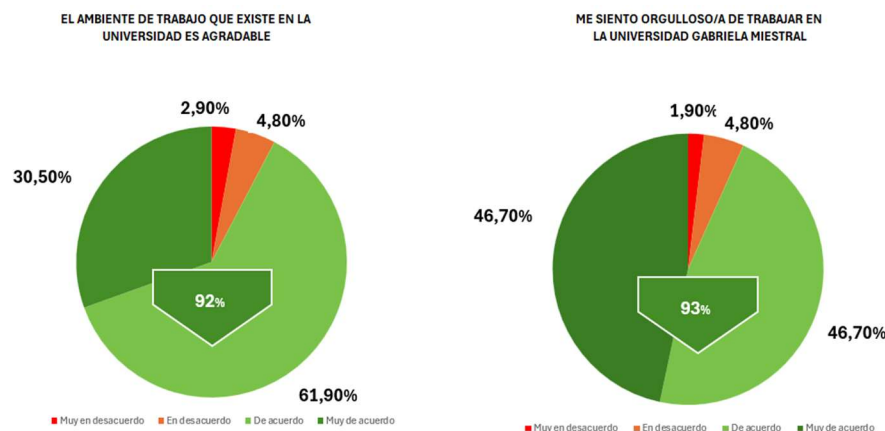
Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023 Ambiente de Trabajo y Pertenencia



En cuanto a la evaluación del ambiente laboral y sentido de pertenencia a la institución, el 92% de los encuestados consideró agradable el ambiente de trabajo, mientras que el 93% expresó sentirse orgulloso de trabajar en la UGM.

Figura 26

Evaluación del ambiente laboral y pertenencia a la UGM



Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023

Estos indicadores refuerzan un alto nivel de satisfacción en aspectos intangibles que impactan el desempeño y la motivación.

En tanto, al desagregar los datos por unidades como se muestra en la siguiente tabla, se evidencia que la Escuela de Cs. de la Salud es la unidad que evalúa con una percepción positiva más baja, esto se explicaría por el contexto que vive dicha escuela desde 2020, la cual está en periodo de cierre.

Figura 27

Evaluación del ambiente de trabajo y pertenencia por unidades UGM

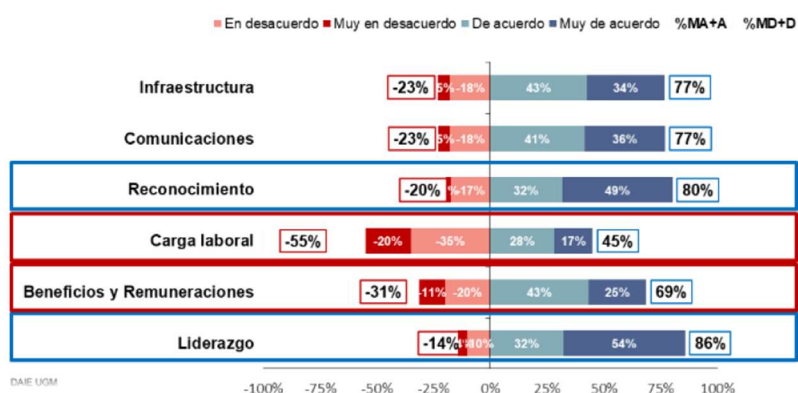
UNIDADES UGM: % Evaluación positiva									
	Rectoría	VRAEA	VRPA	VRA	Fac. de Arquitectura Diseño y Art. Digitales	Fac. de Negocios y Tecnologías	Fac. de Ciencias Sociales, Jurídicas y Humanidades	Escuela de Cs. de la Salud	Total UGM
El ambiente de trabajo que existe en la universidad es agradable	92%	83%	95%	80%	100%	100%	100%	100%	92%
Me siento orgulloso/a de trabajar en la Universidad Gabriela Mistral	88%	91%	100%	100%	100%	100%	95%	67%	93%
n respuestas	24	23	19	5	6	4	21	3	105

Evaluación del Desempeño de Dimensiones Específicas

De las seis dimensiones evaluadas: Infraestructura; comunicaciones; reconocimiento institucional; carga laboral; beneficios y remuneraciones y liderazgo, al analizar la evaluación de manera agregada se evidencia una un desempeño equilibrado.

Figura 28

Evaluación del desempeño por dimensiones específicas



Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023

Tal como se muestra en el gráfico figura N°68 Infraestructura, comunicaciones, reconocimiento y Liderazgo son las dimensiones mejor evaluadas, no obstante, los beneficios y remuneraciones evidencian una oportunidad de mejora y la percepción de la carga laboral es alta representando una debilidad.

Figura 29

Evaluación del desempeño por dimensiones específicas según unidad



DIMENSIÓN EVALUADA	UNIDADES UGM: % Evaluación positiva por Dimensión								TOTAL UGM
	Rectoría	VRAEA	VRPA	VRA	Fac. de Arquít., Diseño y Art.	Fac. de Negocios y Tecnologías	Fac. de Cs Sociales, Juríd y Humanidades	Escuela de Cs. de la Salud	
Infraestructura	63%	81%	84%	88%	56%	100%	76%	100%	77%
Comunicaciones	78%	74%	80%	75%	72%	100%	73%	78%	77%
Reconocimiento	79%	86%	91%	67%	67%	100%	68%	78%	80%
Carga Laboral	52%	53%	41%	25%	33%	40%	44%	33%	45%
Beneficios y Remuneraciones	68%	64%	74%	67%	56%	100%	70%	44%	69%
Liderazgo	83%	87%	83%	79%	89%	100%	88%	89%	86%
n respuestas	30	26	23	8	6	5	22	3	123

Evaluaciones menores o iguales a 60%

Evaluaciones mayores o iguales a 80%

n colaboradores que respondieron: 123

Fuente:
Informe de
Resultados
Encuesta de
Clima

Organizacional UGM, 2023.

Al desagregar estos datos por las unidades académicas encuestadas, se puede evidenciar en la siguiente tabla que la dimensión Infraestructura la Facultad de Arquitectura muestra un nivel de satisfacción más bajo con un 56% de evaluación positiva, en tanto las mejores evaluaciones se concentran en la Facultad de Negocios y Tecnología y en la Escuela de Cs. de la Salud, ambas con 100% de satisfacción positiva. En este sentido se evidencia cierta disparidad entre unidades; algunos tienen percepciones muy positivas, pero otros reportan insatisfacción.

En tanto la dimensión de comunicaciones en general la percepción transversal es positiva, pero hay áreas que si bien sus evaluaciones son positivas se mantienen bajo el promedio (Facultades como Ciencias Sociales (73%) y Arquitectura (72%)) lo que abre la oportunidad de mejorar la comunicación interna.

En cuanto a la dimensión Reconocimiento, que es el mejor evaluado nivel agregado, las unidades asociadas a las Vicerrectorías de Procesos Académicos (VRPA) y Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos (VRAEA) tienen las evaluaciones más altas con un 91% y un 86% respectivamente, mientras que las unidades asociadas a las Vicerrectoría Académica y la Facultad de Arquitectura tienen las evaluaciones más bajas con un 67% seguido por la Facultad de Cs. Sociales con un 68%

La dimensión peor evaluada a nivel global fue la asociada a la carga laboral la que a nivel transversal la evaluación fue crítica, reflejando la mayor insatisfacción la Vicerrectoría Académica (25%) Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes digitales (33%) y la escuela de Cs. de la Salud (33%). Esta evaluación evidencia una clara debilidad en esta dimensión.



Por su parte, la dimensión de Beneficios y Remuneraciones muestran niveles altos de satisfacción siendo las unidades que destacan por su insatisfacción la Facultad de Arquitectura (56%) y Ciencias de la Salud (44%). Estos resultados dan cuenta que a pesar de que el promedio es positivo, las diferencias entre unidades revelan desigualdades.

En la última dimensión evaluada, Liderazgo, la percepción fue muy positiva en todas las unidades siendo las unidades con menor satisfacción, pero muy positiva la Vicerrectoría Académica (79%). Este resultado permite observar que el liderazgo es un punto fuerte en la institución, con evaluaciones positivas en todas las unidades.

En resumen, se evidencia que como fortaleza el Liderazgo y Reconocimiento son las dimensiones mejores evaluadas (86% y 80%, respectivamente) y como aspectos a mejorar se encuentra la dimensión de Carga Laboral el que es un punto crítico, con un promedio de 45% y evaluaciones muy bajas en la mayoría de las unidades, seguido de la dimensión de Infraestructura y Comunicaciones presentan discrepancias significativas entre unidades.

En tanto, se observan disparidades notables entre las percepciones de las Facultades de Negocios y Tecnologías y Ciencias de la Salud tienen evaluaciones consistentemente altas, mientras que Arquitectura y Ciencias Sociales presentan desafíos en varias dimensiones.

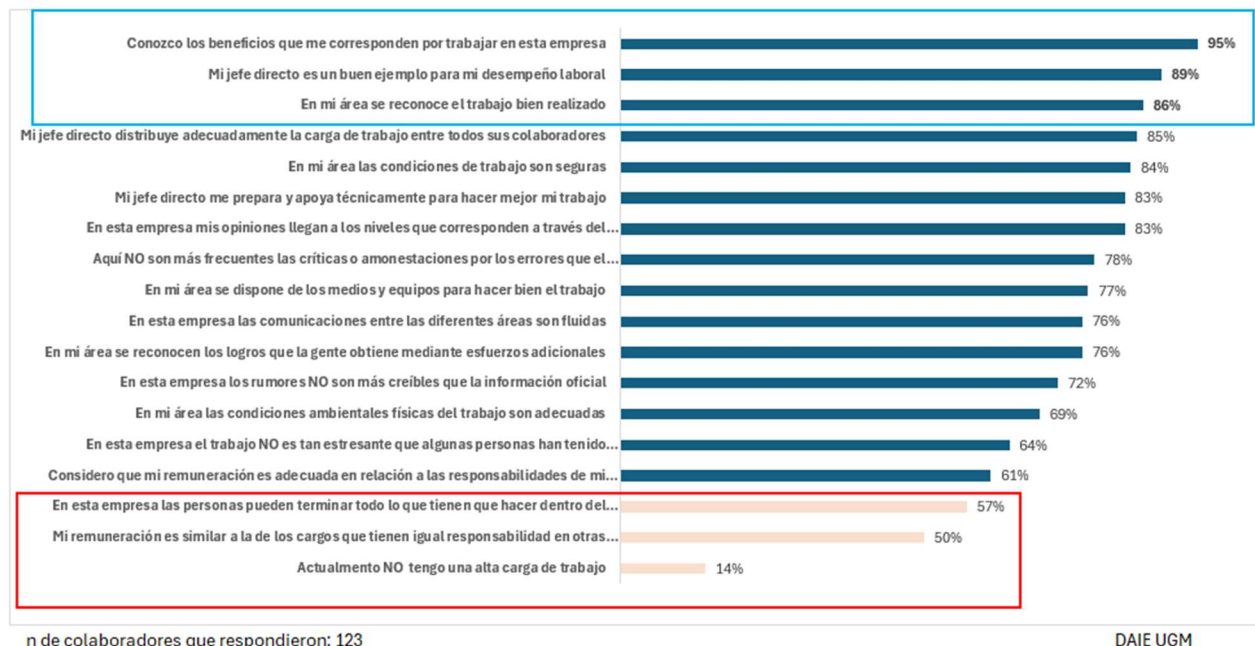
Evaluación de los aspectos específicos

Al hacer un análisis de los resultados de la evaluación de los aspectos específicos como se muestran en el siguiente gráfico se puede apreciar que, en cuanto a los aspectos mejor evaluados, el conocimiento de los beneficios laborales destacó con un 95% de aprobación, lo que refleja una comunicación clara y efectiva en este ámbito. Además, el ejemplo del jefe directo fue valorado positivamente por el 89% de los colaboradores, resaltando un liderazgo positivo y motivador. Por otro lado, el reconocimiento del trabajo bien realizado obtuvo un 86% de aprobación, subrayando la importancia de valorar los esfuerzos de los empleados para fomentar su motivación.



Figura 30

Evaluación de los aspectos específicos



Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023

En las áreas con evaluaciones intermedias, el 85% de los colaboradores demostró adecuada la distribución de la carga laboral por parte de sus jefes directos, aunque aún hay margen para mejorar la equidad en esta asignación. Asimismo, el 84% destacó la seguridad en el área de trabajo, lo que evidencia un compromiso con la protección de los empleados. Finalmente, el reconocimiento de logros mediante esfuerzos adicionales fue valorado por un 76%, reflejando avances importantes en este aspecto.

Sin embargo, los aspectos con menor evaluación evidencian desafíos importantes. Solo el 57% de los colaboradores considera que las tareas pueden completarse dentro del horario laboral, lo que sugiere posibles problemas de sobrecarga o eficiencia en los procesos. Además, apenas el 50% opina que su remuneración es comparable con la de cargos equivalentes en otras empresas, lo que podría generar insatisfacción. Finalmente, apenas un 14% de los empleados reporta tener una carga laboral baja, lo que resalta la percepción generalizada de sobrecarga.

La evaluación de los aspectos específicos destacó importantes fortalezas y áreas de oportunidad

que impactan directamente en el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores.

Entre las fortalezas identificadas, se resalta el *conocimiento de los beneficios laborales* y la *percepción positiva sobre los líderes inmediatos*, aspectos clave que refuerzan el compromiso organizacional y fomentan un entorno de confianza. Además, la *seguridad laboral* y el *reconocimiento del trabajo bien hecho* contribuyen a la construcción de un ambiente saludable, generando un espacio donde los colaboradores se sienten valorados y protegidos.

Sin embargo, también se identificarán áreas de oportunidad que requieren atención prioritaria. Las *bajas evaluaciones en la percepción de equilibrio laboral* (57%) y la *comparación salarial* con otras empresas (50%) representan riesgos potenciales para la retención de talento y la motivación. Estos resultados reflejan la necesidad de revisar procesos laborales, optimizar la distribución de tareas y analizar la competitividad de las políticas salariales. Asimismo, el hecho de que solo el 14% de los colaboradores perciba tener una *carga laboral baja* refuerza la existencia de posibles problemas en la asignación de responsabilidades y un exceso de carga de trabajo.

El impacto de estos hallazgos en el clima organizacional es significativo. Aunque los aspectos relacionados con liderazgo, seguridad y reconocimiento presentan resultados positivos, las evaluaciones bajas en equilibrio laboral y remuneración pueden contrarrestar estos logros. Por ello, es crucial implementar estrategias específicas para abordar estas áreas críticas, promoviendo un equilibrio entre las fortalezas existentes y las oportunidades de mejora.

Al desagregar esta evaluación por unidad permite identificar diferencias significativas en la percepción de los colaboradores respecto a diversos aspectos específicos.



Figura 31

Evaluación de aspectos específicos por unidades

ASPECTO EVALUADO	UNIDADES UGM: % Evaluación positiva por Aspecto específico								TOTAL UGM
	Rectoría	VRAEA	VRPA	VRA	Fac. de Arquít., Diseño y Art.	Fac. de Negocios y Tecnologías	Fac. de Cs Sociales, Jurid y Humanidades	Escuela de CS de la Salud	
Conozco los beneficios que me corresponden por trabajar en esta empresa	87%	100%	100%	100%	100%	100%	91%	100%	95%
En mi área se reconoce el trabajo bien realizado	87%	89%	96%	75%	67%	100%	77%	100%	86%
Mi jefe directo distribuye adecuadamente la carga de trabajo entre todos sus colaboradores	87%	75%	81%	78%	83%	100%	91%	100%	85%
En mi área las condiciones de trabajo son seguras	80%	77%	87%	88%	83%	100%	86%	100%	84%
En esta empresa mis opiniones llegan a los niveles que corresponden a través del conducto regular	77%	85%	87%	63%	83%	100%	86%	100%	83%
Mi jefe directo me prepara y apoya técnicamente para hacer mejor mi trabajo	77%	88%	83%	75%	83%	100%	86%	67%	83%
Aquí NO son más frecuentes las críticas o amonestaciones por los errores que el reconocimiento por el trabajo bien realizado	73%	88%	87%	63%	83%	100%	64%	67%	78%
En mi área se dispone de los medios y equipos para hacer bien el trabajo	63%	85%	91%	88%	50%	100%	68%	0%	77%
En mi área se reconocen los logros que la gente obtiene mediante esfuerzos adicionales	77%	81%	91%	63%	50%	100%	64%	67%	76%
En esta empresa las comunicaciones entre las diferentes áreas son fluidas	77%	65%	78%	100%	67%	100%	68%	100%	76%
En esta empresa los rumores NO son más creíbles que la información oficial	80%	73%	74%	63%	67%	100%	64%	33%	72%
En mi área las condiciones ambientales físicas de trabajo son adecuadas	47%	81%	74%	88%	33%	100%	73%	100%	69%
En esta empresa el trabajo NO es tan estresante que algunas personas han tenido problemas de salud por esta causa	67%	69%	74%	50%	33%	40%	68%	33%	64%
Mi jefe directo es un buen ejemplo para mi desempeño laboral	60%	73%	70%	50%	67%	100%	41%	67%	63%
Considero que mi remuneración es adecuada en relación a las responsabilidades de mi cargo	63%	50%	70%	63%	50%	100%	59%	33%	61%
En esta empresa las personas pueden terminar todo lo que tienen que hacer dentro del horario normal de trabajo	67%	62%	48%	25%	67%	80%	55%	33%	57%
Mi remuneración es similar a la de cargos que tienen igual responsabilidad en otras empresas similares a ésta	53%	42%	52%	38%	17%	100%	59%	0%	50%
Actualmente NO tengo una alta carga de trabajo	23%	27%	0%	0%	0%	0%	9%	33%	14%
n respuestas	30	26	23	8	6	5	22	3	123

Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023

En términos generales, los resultados destacan un alto nivel de **conocimiento sobre los beneficios laborales**, con un promedio total del 95%. Unidades como VRAEA, VRPA, VRA, la Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte Digital, la Facultad de Negocios y Tecnologías, y la Escuela de Ciencias de la Salud obtuvieron un 100% en este aspecto, reflejando una comunicación eficaz y un compromiso institucional sólido con la transparencia. Asimismo, el **reconocimiento del trabajo bien realizado** es un punto destacado, con evaluaciones de 100% en la Facultad de Negocios y Tecnologías y la Escuela de Ciencias de la Salud, y un sólido 91% en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Humanidades.

Otro aspecto positivo es la **distribución adecuada de la carga laboral**, con 100% de evaluación positiva en la Facultad de Negocios y Tecnologías y en la Escuela de Ciencias de la Salud. Estas cifras indican una gestión eficiente de las responsabilidades en estas áreas.

Pese a estas fortalezas, la evaluación también revela desafíos significativos. El **equilibrio de carga laboral** es un problema recurrente, con percepciones críticas en la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Humanidades (25%) y en la Facultad de Ciencias de la Salud (17%), lo que sugiere una necesidad urgente de revisar procesos internos y distribución de responsabilidades en estas áreas.



La **condición ambiental física de trabajo** también refleja disparidades. Mientras que la Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte Digital alcanza un 100%, Rectoría y la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Humanidades presentan calificaciones bajas (47% y 33% respectivamente), lo que apunta a problemas específicos de infraestructura o condiciones laborales que afecta negativamente la experiencia de los colaboradores.

Un aspecto particularmente crítico es la **comparación de remuneraciones con empresas similares**, que muestra un promedio bajo del 50%, con unidades como VRA y la Facultad de Ciencias de la Salud alcanzando un 0%. Este dato sugiere una percepción de desventaja salarial que podría impactar negativamente en la motivación y la retención del talento.

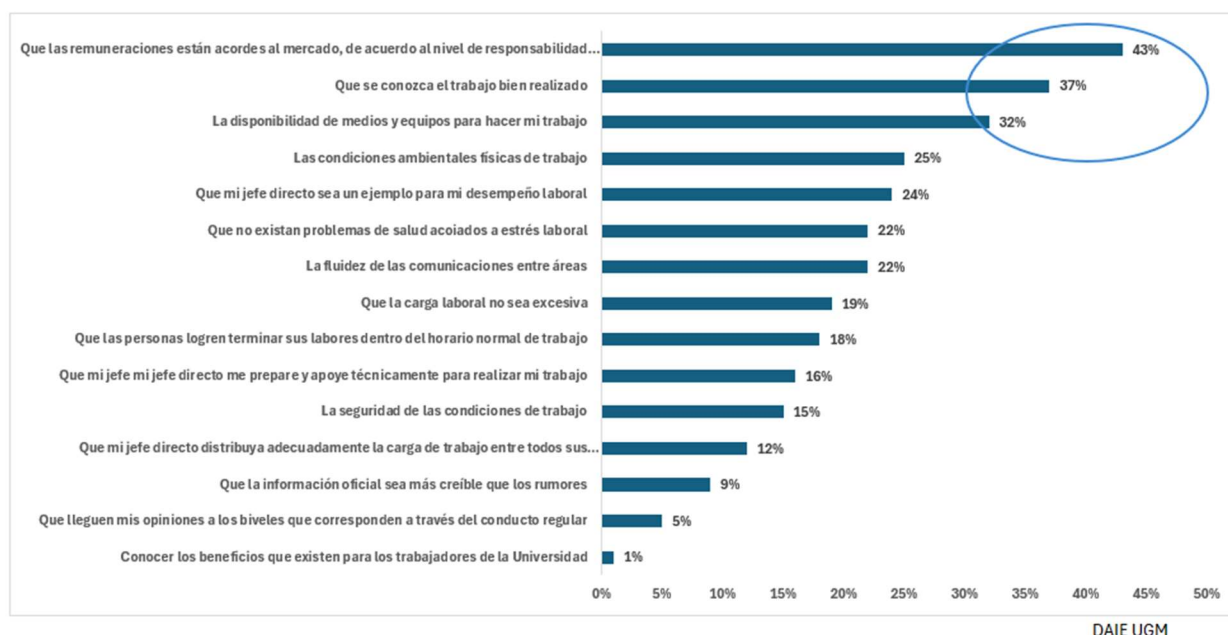
Los resultados reflejan una universidad con fortalezas claras en áreas relacionadas con el liderazgo y la comunicación, pero con desafíos importantes en términos de carga laboral, condiciones físicas de trabajo y competitividad salarial. Estas áreas críticas, si no se abordan, podrían contrarrestar los aspectos positivos destacados por los colaboradores, aspectos del clima organizacional y la satisfacción general.

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias específicas por unidad, considerando las diferencias en la percepción de los colaboradores. Abordar los problemas detectados en carga laboral, condiciones físicas y políticas salariales no solo equilibrará el clima organizacional, sino que también fortalecerá el compromiso y la productividad en todas las unidades de la universidad.

Evaluación de la importancia de aspectos que inciden en el clima laboral

Dentro de lo solicitado de evaluar en la encuesta fue que priorizará de mayor a menor 15 aspectos que incidían en un buen clima laboral, los resultados agregados se muestran en el siguiente cuadro.

Figura 32 : Evaluación de la importancia de aspectos que inciden en el clima laboral



n de colaboradores que respondieron: 97

Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023

Al analizar la gráfica, esta revela prioridades claras para los colaboradores en cuanto a lo que consideran fundamental para su experiencia laboral. El aspecto más importante identificado por los colaboradores es que las remuneraciones sean acordes al mercado, lo que obtuvo el 43% de las menciones. Esto subraya la relevancia de la percepción de justicia salarial y su impacto en la motivación y retención de talento. Este resultado es consistente con los hallazgos previos que mostraron insatisfacción en este aspecto, reforzando la necesidad de realizar ajustes o revisiones salariales basadas en benchmarks de mercado.

En segundo lugar, con un 37%, los colaboradores destacaron la importancia de reconocer el trabajo bien realizado, lo que refleja la necesidad de fortalecer las políticas de reconocimiento laboral, ya que estas son percibidas como un factor clave para el compromiso y la motivación. Esto es particularmente relevante dado que algunas unidades ya han mostrado buenos resultados en este aspecto, y existe una oportunidad de replicar estas prácticas en otras áreas.

El tercer aspecto prioritario, con un 32%, es la disponibilidad de medios y equipos para realizar el trabajo. Este resultado enfatiza la importancia de contar con recursos adecuados para facilitar el

desempeño laboral, lo que tiene un impacto directo en la productividad y en la percepción de apoyo organizacional.

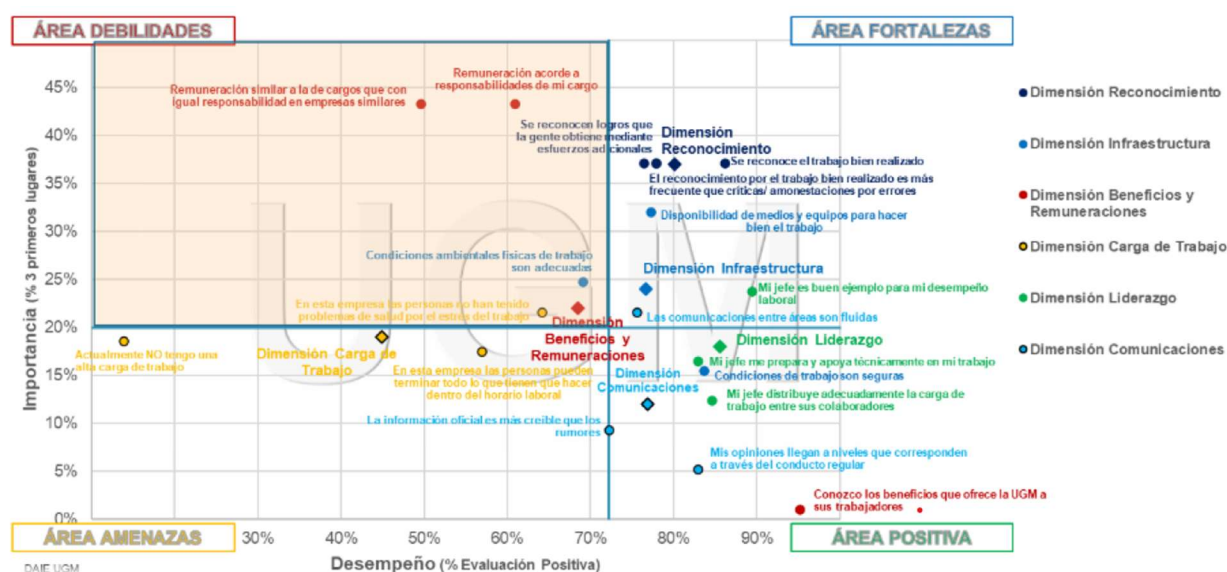
En contraste, los aspectos que obtuvieron menor prioridad incluyen que lleguen las opiniones a los niveles que corresponden a través del conducto regular (5%) y el conocimiento de los beneficios que existen para los trabajadores (1%). Si bien estos aspectos tienen un peso relativo menor, es importante no descuidarlos, ya que contribuyen a la percepción de un ambiente organizacional transparente y equitativo.

Análisis de la importancia de desempeño en base a las dimensiones que inciden en el clima laboral

El análisis de la importancia-desempeño es presentado en la siguiente gráfica, la que proporciona un análisis visual sobre las dimensiones clave que inciden en el clima laboral de la Universidad Gabriela Mistral. Este enfoque permite identificar áreas críticas que requieren atención prioritaria, así como fortalezas que se deben consolidar para mantener el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Figura 33

Mapa importancia de desempeño: Dimensiones que inciden en el clima laboral



Fuente: Informe de Resultados Encuesta de Clima Organizacional UGM, 2023



En el cuadrante de fortalezas se ubican dimensiones que han alcanzado un alto desempeño y también tienen una importancia significativa para los colaboradores. Destaca la dimensión de reconocimiento, que incluye aspectos como el reconocimiento del trabajo bien realizado y el menor predominio de críticas o amonestaciones frente a los errores, elementos esenciales para mantener la motivación y el sentido de pertenencia. La dimensión de infraestructura, representada por la disponibilidad de medios y equipos para realizar el trabajo, también es un punto fuerte que contribuye a la eficiencia laboral. Además, la dimensión de liderazgo, reflejada en la percepción positiva sobre los jefes directos como ejemplo laboral y su apoyo técnico, refuerza la calidad del liderazgo en la organización.

El análisis revela debilidades críticas en la dimensión de beneficios y remuneraciones, particularmente en aspectos como la percepción de que las remuneraciones no están acordes a las responsabilidades ni al mercado, lo cual está posicionado en el cuadrante de alta importancia, pero bajo desempeño. Esta percepción puede convertirse en un factor que desmotiva a los colaboradores y afecta la retención de talento. Asimismo, las condiciones ambientales físicas de trabajo también se encuentran en este cuadrante, indicando que ciertos aspectos de infraestructura requieren mejoras urgentes para garantizar un entorno laboral adecuado.

En el cuadrante de amenazas, que representan aspectos de bajo desempeño y menor importancia relativa, se ubican indicadores como "actualmente no tengo una alta carga de trabajo" y la credibilidad de la información oficial frente a rumores. Si bien estos aspectos tienen menor peso en la percepción global, no deben ser ignorados, ya que podrían influir negativamente en la percepción general si se exacerban.

El mapa también resalta aspectos que, aunque tienen menor importancia relativa, poseen un alto desempeño. Entre ellos se encuentra el conocimiento de los beneficios que ofrece la universidad, lo que refleja una comunicación efectiva en este ámbito y contribuye a la percepción de transparencia institucional.

El análisis del mapa de importancia-desempeño subraya que la Universidad Gabriela Mistral posee fortalezas significativas en liderazgo, reconocimiento e infraestructura, las cuales deben ser mantenidas y potenciadas. Sin embargo, las áreas de remuneraciones y condiciones físicas de trabajo requieren atención prioritaria, dado que combinan alta importancia para los colaboradores con un bajo desempeño percibido. Abordar estas debilidades mediante estrategias específicas



permitirá no sólo equilibrar el clima laboral, sino también fortalecer el compromiso y la satisfacción de los colaboradores en el largo plazo.

Convergencias y discrepancias entre ambos estudios:

El análisis integrado de los resultados cualitativos y cuantitativos del estudio sobre el clima organizacional de la Universidad Gabriela Mistral (UGM) evidencia una complementación significativa entre ambas metodologías, destacando fortalezas y áreas críticas desde perspectivas distintas, pero interrelacionadas. A continuación, se presentan los principales hallazgos y la incidencia de ambos enfoques:

Complementariedad Metodológica

El enfoque cualitativo, basado en entrevistas a profundidad, permitió captar las percepciones, narrativas y contextos específicos que influyen en la cultura organizacional y la gestión de calidad. En contraste, el cuantitativo, centrado en la encuesta de clima organizacional, brindó una visión estadística agregada y transversal de las dimensiones evaluadas.

En este sentido, el enfoque cualitativo permite explorar en profundidad las percepciones de los participantes, pero está limitado por su subjetividad y la falta de generalización de sus hallazgos, mientras que el cuantitativo proporciona una visión amplia y estructurada de las tendencias, aunque carece del contexto necesario para interpretar las causas subyacentes de los resultados, dificultando una comprensión completa para acciones correctivas o de mejora.

Tabla 11

Fortalezas estudio cualitativo y estudio cuantitativo

FORTALEZAS DEL ESTUDIO CUALITATIVO	FORTALEZAS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO
Su carácter exploratorio identificó factores clave como la necesidad de adaptaciones estructurales, el rol del liderazgo y las tensiones organizativas resultantes del crecimiento institucional. También permitió profundizar en percepciones críticas sobre hábitos organizacionales, procesos y la distribución de recursos.	Su capacidad para evaluar el clima organizacional de forma amplia y objetiva proporcionó métricas concretas sobre satisfacción, pertenencia y desempeño en dimensiones específicas. Esto resultó clave para identificar patrones transversales y detectar disparidades entre unidades.

V.3. PRINCIPALES COINCIDENCIAS ENTRE LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS

Ambos enfoques resaltan elementos críticos y prioritarios entre los que destacan:

- **Reconocimiento y liderazgo:** Ambos estudios coincidieron en que estas dimensiones son altamente valoradas por los colaboradores y constituyen un pilar positivo dentro de la organización. El estudio cualitativo destacó la importancia de un liderazgo inclusivo y estratégico, mientras que el cuantitativo reflejó un nivel de satisfacción general elevado en esta dimensión.
- **Carga laboral:** Ambas metodologías detectaron que la sobrecarga de tareas representa una debilidad transversal. Mientras el análisis cualitativo señaló esta problemática como un obstáculo para la eficiencia organizacional, el estudio cuantitativo lo ubicó como la dimensión peor evaluada, especialmente en unidades específicas como la Vicerrectoría Académica y la Escuela de Ciencias de la Salud.
- **Infraestructura y condiciones físicas:** Ambos enfoques destacaron disparidades significativas en la percepción de las condiciones laborales. Las entrevistas cualitativas revelaron insatisfacción en términos de recursos y espacios, mientras que los resultados cuantitativos mostraron discrepancias marcadas entre unidades, con bajos niveles de satisfacción en la Facultad de Arquitectura y Ciencias Sociales.

V.3.1. Divergencias y Áreas de Enfoque Complementario

Aunque los enfoques coincidieron en varios puntos, también ofrecieron perspectivas únicas:

- **Discrepancias en la percepción del cambio organizacional:** El análisis cualitativo identificó que los entrevistados en posiciones de liderazgo valoran el crecimiento como un desafío manejable, mientras que el personal operativo percibe tensiones derivadas de los cambios rápidos. Este nivel de detalle no es captado por el estudio cuantitativo.
- **Prioridades estratégicas:** Los datos cuantitativos subrayaron la importancia de las remuneraciones justas como el aspecto más crítico para los colaboradores (43%), un tema que no emergió con la misma intensidad en las entrevistas, donde la atención estuvo más centrada en liderazgo y procesos.



- **Distribución de recursos humanos:** En el enfoque cualitativo se percibió una mayor preocupación por la capacidad operativa y la necesidad de robustecer equipos. Este tema no tuvo un correlato explícito en los datos cuantitativos, aunque se refleja indirectamente en las bajas evaluaciones de carga laboral.

V.4. RECOMENDACIONES:

La integración de ambos enfoques permite una visión más robusta y completa del clima organizacional. Basado en el análisis combinado:

- **Acciones prioritarias:**
 - Revisar y ajustar las políticas salariales para alinearlas con las expectativas del mercado.
 - Implementar estrategias para distribuir equitativamente la carga laboral y mejorar las condiciones físicas de trabajo.
 - Fortalecer la comunicación interna y las sinergias entre unidades para reducir percepciones de "feudos" o fragmentación.
- **Sostenimiento de fortalezas:** Consolidar el liderazgo como un pilar estratégico y fomentar el reconocimiento como un motor de compromiso y motivación.
- **Planificación a largo plazo:** Las narrativas cualitativas sugieren que los desafíos actuales podrían ampliarse si no se implementan cambios estructurales oportunos. Los resultados cuantitativos refuerzan la necesidad de priorizar estos ajustes con base en evidencia.

El estudio cualitativo proporcionó profundidad y contexto, mientras que el cuantitativo aportó evidencia estadística para respaldar las decisiones estratégicas. Ambos enfoques, aunque diferentes, se complementan para ofrecer una hoja de ruta integral que aborda tanto las percepciones subjetivas como los datos objetivos en la construcción de un clima organizacional más saludable y alineado con los objetivos de calidad de la UGM.

V.4.1. Propuestas de mejora a partir de los resultados obtenidos

Como tercer objetivo planteado en este trabajo, fue **el diseñar estrategias de mejora**, a partir de la



generación de una propuesta de al menos 5 estrategias específicas y viables, alineadas con los objetivos institucionales, con un cronograma y responsables definidos para su ejecución en el siguiente año. (*Medible: 5 estrategias entregadas en detalle con un horizonte de implementación de 2 años (2024-2025)*).

Este apartado se desarrollará en dos fases: la primera corresponde a las mejoras ya realizadas en la Institución durante 2024, y la segunda fase corresponde a unas recomendaciones con acciones asociadas a 5 áreas de mejora identificadas a implementar durante 2025 y como continuación de las mejoras ya implementadas en 2024.

V.4.1.1. Fase 1: Mejoras implementadas durante 2024

Desde 2015, con la creación de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DIPA) y, especialmente, desde la formalización de la Política de Aseguramiento en 2020, la UGM ha implementado medidas clave en gestión de calidad. Estas acciones han permitido la actualización constante del Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SGIC), integrando avances institucionales y adaptándose a los cambios del entorno.

El proceso de acreditación culminado en 2021 consolidó el fortalecimiento de funciones esenciales como formación académica, investigación, innovación y vinculación con el medio. También impulsó ajustes organizacionales, como el traslado de las unidades de Planificación y Análisis Institucional a la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos en 2022, mejorando la integración de aspectos financieros, de recursos y soporte informático.

La Política de Aseguramiento de la Calidad actualizada en 2024 recoge definiciones claras de calidad que se reflejan en los procesos esenciales de la universidad, garantizando una promesa de valor específica en cada actividad académica, sustentada en un modelo de gestión alineado con los lineamientos institucionales.

Acciones de mejora implementadas al 2024:

1. Actualización de la Política de Aseguramiento de la calidad:

La Universidad Gabriela Mistral (UGM) formalizó su compromiso con la calidad mediante la primera Política de Aseguramiento de la Calidad (AC) en 2020, poco después de un cambio en su



administración. Esta política se desarrolló en conjunto con la actualización de su Proyecto Educativo y el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025, instaurando el camino hacia una cultura de calidad en todos los niveles organizacionales.

La Política de AC, revisada cada tres años, fue actualizada en 2024 para actualizar conceptos claves de lo que la UGM entiende como calidad e innovación, así como la incorporación de un aspecto clave como el concepto de cultura de calidad definida por la UGM, tomando en cuenta experiencias previas, evaluaciones sistemáticas y el nuevo modelo de acreditación vigente desde octubre 2023. Esta segunda versión establece directrices claras para garantizar el cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos estratégicos de la Universidad, alineándose con normativas internas y externas.

Tabla 12

Actualización definiciones claves

ACTUALIZACIÓN DEFINICIONES CLAVES		
CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	CULTURA DE LA CALIDAD
“La Universidad Gabriela entiende el concepto de calidad como <u>el esfuerzo continuo por mejorar las capacidades institucionales y cumplimiento con los objetivos declarados</u> por la Universidad”.	“... Concibe el Aseguramiento de la Calidad como la <u>consecución del ciclo de mejora continua a partir de un aprendizaje dinámico en todos los ámbitos de acción, distintos niveles y estamentos de la institución</u> ”.	“En tanto, comprende la cultura de la calidad como el conjunto de valores, creencias, expectativas, prácticas y compromisos con la calidad , compartidos y aplicados por la comunidad mistralina en todos los ámbitos del quehacer de la institución, <u>que se apoyan en elementos y procesos estructurales y de gestión</u> , y que conducen al mejoramiento continuo y progreso de la institución, la autorregulación y transparencia.”

Fuente: Política Aseguramiento de la Calidad, 2024.



Tabla 13

Aspectos clave de la actualización 2024

1. Sistema de Gestión Interno de la Calidad (SGIC):	• Se detallaron procesos asociados mediante un manual explicativo, facilitando su comprensión y aplicación.
2. Revisión estructural:	• Se redefinieron roles, descentralizando la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC) para una gestión más ágil y participativa.
3. Articulación normativa:	• Se alineó la política normativa con institucionales, asegurando coherencia en políticas y procedimientos.
4. Ajustes a nuevos estándares:	• Incorporó cambios y conceptos claves acordes con los nuevos criterios y estándares de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) vigentes desde octubre 2023.

V.4.1.1.1. Alcance de la Política:

La política abarca docencia, investigación, innovación, vinculación con el medio y servicios de apoyo, centrada en el estudiante. Su implementación opera en tres niveles:

- **Facultades y programas:** Desarrollan funciones académicas y reportan a las vicerrectorías.
- **Vicerrectorías y unidades de apoyo:** Promueven buenas prácticas académicas y organizativas.
- **Nivel institucional:** Supervisa indicadores clave a través de la DAC, la Dirección de Planificación y Control de Gestión, y la Unidad de Análisis Institucional.

Figura 34

Diagrama: Alcance de la Política de Aseguramiento de la calidad UGM 2024



Fuente: Política de Aseguramiento de la Calidad UGM_2024.

V.4.1.1.2. Estructuras y roles:

La actualización enfatiza la importancia de órganos colegiados y ad-hoc. Los cambios introducidos enfatizan la importancia del aseguramiento de la calidad como un elemento transversal en todas las actividades institucionales. Por tanto, se avanzó en la definición clara de las estructuras y roles dentro del área de aseguramiento de la calidad, garantizando la mejora continua y el progreso institucional diseñadas para ser flexibles, permitiendo la inclusión de otras instancias, tanto permanentes como temporales, que puedan cumplir funciones adicionales según las necesidades institucionales.

Se mantiene en la Política la participación de los órganos colegiados, aportando cada uno desde sus funciones establecidas (Reglamento General de la Universidad)

La política establece tres grupos:



Tabla 14

Nueva estructura y roles: Órganos colegiados

A. ÓRGANOS COLEGIADOS:	
Junta Directiva:	• Responsable de la gobernanza, mantiene un enfoque constante en la calidad y define las políticas y estrategias para el desarrollo integral de la Universidad.
Consejo Superior:	• Propone y evalúa las estrategias de desarrollo institucional, con un enfoque en la innovación académica y la mejora de las áreas clave
Comité de Rectoría:	• Supervisa la implementación de las estrategias de desarrollo, asegurando el logro de resultados y la ejecución efectiva de las mejoras en todas las áreas.
Comité Académico:	• Garantiza la implementación del Proyecto Educativo Institucional, con la participación de la Vicerrectoría Académica, decanos, directores de escuela y unidades transversales.
Consejos de Facultades:	• Órgano consultivo y asesor de los Decanos, que colabora en la toma de decisiones académicas relacionadas con docencia, investigación y vinculación con el medio.

En cuanto a los órganos ad-hoc, la actual política sigue la línea que ha venido instalando la Universidad desde 2022, la integración de consejos asesores externos en áreas como Investigación, Vinculación con el Medio y en las escuelas, así como internos de la Universidad.

Uno de los principales cambios introducido en la actualización de la Política es la creación de un Consejo asesor externo de Calidad, el que apoya a nivel estratégico, representa un avance significativo para la Universidad Gabriela Mistral, proporcionando una retroalimentación valiosa. Este consejo aporta una perspectiva externa con conocimientos actualizados y relevantes, garantizando que las prácticas y la gestión de la calidad de la institución se mantengan alineadas con las necesidades y demandas del sistema universitario, lo que, sin duda, apoya el fortalecimiento y el posicionamiento institucional de la UGM.

Por su parte, se mantiene el comité Estratégico Institucional y se incorpora un Comité de Procesos y datos como parte de las mejoras introducidas, puesto que opera a nivel táctico y apoya al sistema de Gestión Interno de la Calidad (SGIC) en su implementación.



Tabla 15

Nueva estructura y roles: Órganos AD-HOC

B. ÓRGANOS AD-HOC:	
Comité Asesor Externo de Calidad (Nivel Estratégico):	Este comité genera diálogos y opiniones desde una perspectiva externa experta, retroalimentando el área de Aseguramiento de la Calidad. Está compuesto por referentes externos nacionales e internacionales en aseguramiento de la calidad.
Comité Estratégico Institucional (Nivel Estratégico):	Articula las capacidades de aseguramiento de la calidad de manera integradora y coordinada, dirigiendo y monitoreando los objetivos de calidad en relación con la Política de Calidad y el Plan de Desarrollo Institucional. Participan las Vicerrectorías y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, con la eventual participación de unidades técnicas según sea necesario.
Comité de Gestión de Procesos y Datos (Nivel Táctico):	Este comité fortalece el procesamiento y análisis de información para la toma de decisiones estratégicas. Su rol es identificar oportunidades de mejora en los procesos actuales y promover proyectos que sistematicen la captura, procesamiento y automatización de información mediante tecnología. Participan diversas direcciones, incluyendo la de Análisis Institucional, Informática, Planificación y Control de Gestión, entre otras.

Tabla 16

Nueva estructura y roles: Unidades Institucionales

c. Unidades Institucionales	
Rectoría y Direcciones Superiores:	Estas unidades diseñan, proponen y articulan estrategias y procesos que apoyan las funciones académicas, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la implementación de mejoras.
Vicerrectorías de Área:	Junto con sus unidades transversales, se enfocan en la evaluación periódica del avance y cumplimiento de sus estrategias, agendas y propuestas de mejora.
Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC):	Esta dirección facilita, orienta, coordina y promueve la capacidad de autorregulación institucional, en conjunto con otras unidades especializadas. Además, monitorea la aplicación de la política de calidad y propone ajustes en función de los cambios observados en el contexto institucional y externo.

Los cambios implementados en cuanto a su estructura y definición de los roles reflejan un compromiso continuo con la excelencia y la mejora de la calidad en todas las áreas institucionales.



La clara definición de roles y estructuras, junto con la flexibilidad para incluir nuevas instancias según sea necesario, asegura que la Universidad esté bien posicionada para cumplir con sus objetivos estratégicos y mantener altos estándares de calidad en su quehacer cotidiano

Este enfoque estratégico refuerza el compromiso de la Universidad con la calidad, al mismo tiempo que impulsa un dinamismo institucional que responde eficazmente a los desafíos contemporáneos del ámbito académico.

V.4.1.1.3. Lineamientos de la Política

La actualización de la política implicó reformular sus lineamientos, ya que uno de los principales desafíos identificados fue que las definiciones en la Política de 2020 eran demasiado específicas, lo que dificultaba su correcta articulación y comprensión en la práctica. Este problema, junto con el rápido crecimiento de la Universidad en los últimos cuatro años, evidenció la necesidad de replantear los lineamientos de manera más general, pero sin perder de vista los aspectos fundamentales que deben ser protegidos en la institución y en su quehacer cotidiano.

La nueva política se centra en nueve puntos clave, con un enfoque principal en el análisis y toma de decisiones basadas en datos, asegurando la transparencia y oportunidad en estos procesos. Además, promueve una evaluación permanente y sistemática de las acciones emprendidas, junto con una retroalimentación constante que permita realizar ajustes preventivos y oportunos.

Figura 35

Lineamientos de la Política de Aseguramiento de la Calidad UGM 2024



Con estos cambios se asegura una base sólida y formal que orienta la introducción de los principios claves del enfoque de calidad total (TQM) y el concepto de autorreplicación.

V.4.1.1.4. Sistema de Gestión Interno de la Calidad UGM (SGIC)

Desde que la Universidad San Sebastián asumió el control de la UGM en 2020, la nueva administración definió un Sistema de Gestión Interno de Calidad (SGIC) orientado por la Política de Aseguramiento de la Calidad Institucional y a una estructura organizacional más pequeña y menos compleja que la actual.

Este sistema fue diseñado en 2020 teniendo en cuenta los procedimientos y necesidades propias del tamaño de la institución en ese momento en un contexto de pandemia y con una implementación gradual y robustecimiento progresivo acorde al desarrollo de la UGM. El objetivo no solo era la puesta en marcha de mecanismos y procedimientos, sino también propiciar que estos se integrarán de manera efectiva en la cultura de calidad dentro de las unidades.

Si bien este objetivo se fue cumpliendo a través del desarrollo e implementación de una serie de mecanismos de Aseguramiento de la calidad principalmente asociados a los procesos académicos, el rápido desarrollo, crecimiento y cambios en la estructura institucional, generó la necesidad de introducir ajustes al SGIC.

Estos cambios en la estructura organizacional de la Institución, acompañados de la implementación de más procedimientos y la adaptación de procesos, implicó una "reingeniería organizacional" que consideró el rediseño de algunos de los procesos y la estructura de una organización para mejorar su rendimiento, eficiencia y capacidad de respuesta.

A partir de los resultados de los estudios cualitativo y cuantitativo además de la consideración de otros reportes y antecedentes, le permitió a la UGM extraer conclusiones significativas sobre la percepción y aplicación de la cultura de gestión de la calidad en estas unidades, generando cambios en el sistema de gestión interno de la Calidad (SGIC)

Por su parte, durante 2023 y 2024 se trabajó en el levantamiento de procesos clave Institucionales, lo anterior, derivó además en los ajustes introducidos al SGIC, que mantuvieron las definiciones bases de la definición de 2020, las que se estructuran en tres categorías de procesos:



- **Procesos Estratégicos:** Estos procesos se enfocan en la evaluación sistemática de un panel de indicadores basales y estratégicos, revisado por el Comité Estratégico Institucional. Su revisión se basa en estudios realizados, indicadores clave de desempeño y la retroalimentación de procesos y políticas.
- **Procesos Académicos:** Está compuesto por mecanismos de evaluación de la docencia en pregrado, postgrado y educación continua, así como de la investigación y vinculación con el medio, siguiendo las directrices del Proyecto Educativo de la UGM.
- **Procesos de Soporte/Apoyo:** Incluye mecanismos destinados a la gestión de la calidad de los servicios, el desarrollo de los colaboradores, el registro y gestión de la información, así como la gestión financiera y la sustentabilidad de la institución.

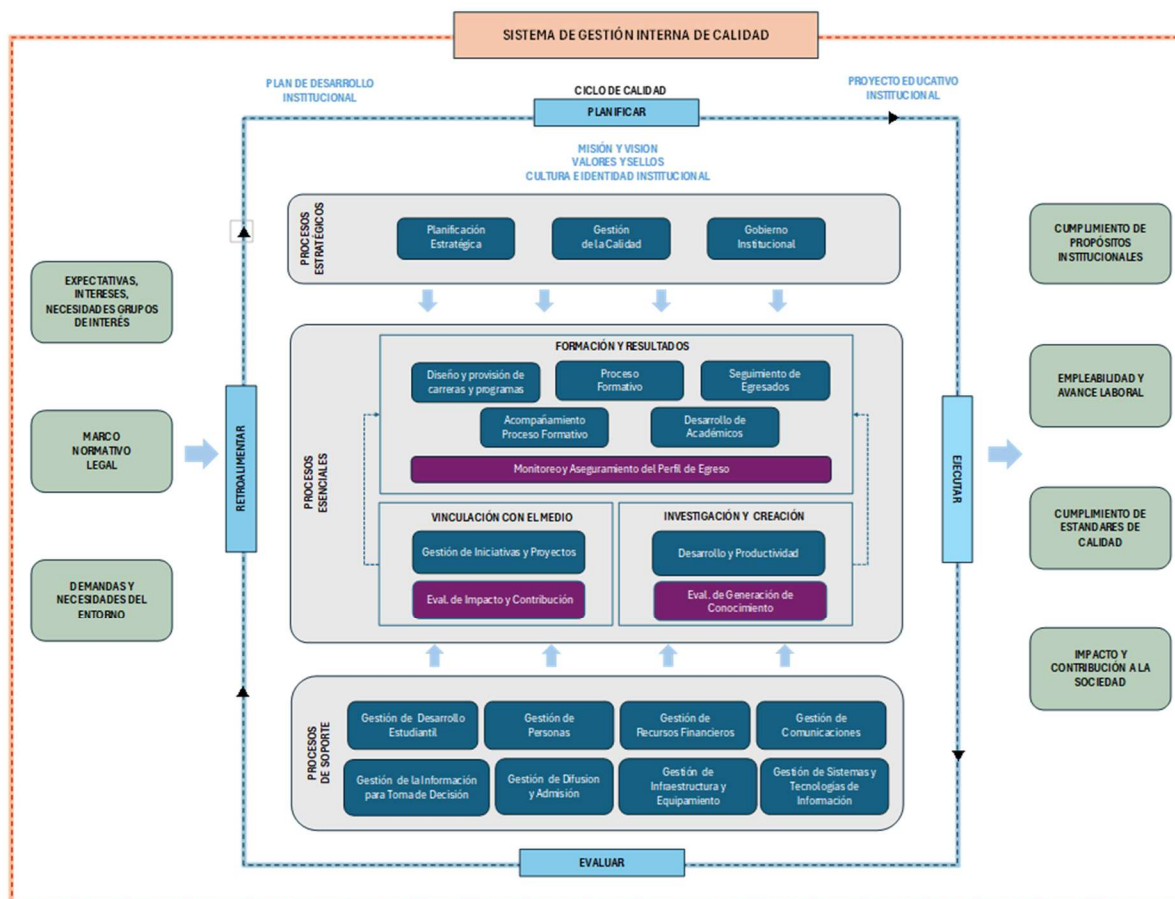
La interacción de la UGM con sus públicos de interés, a través de encuestas, estudios, proyectos conjuntos e instancias colegiadas, entre otros, fue crucial para el fortalecimiento y enriquecimiento del Sistema de Gestión Interno de Calidad (SGIC). Los ajustes introducidos al 2024 permiten:

- Orientación a resultados que establece un vínculo directo con la Misión, el Plan de Desarrollo Institucional y las metas operacionales, dirigidos a los ámbitos críticos, dado los rápidos cambios experimentados en la estructura organizacional y un creciente aumento en los procedimientos.
- Validez y confiabilidad de información sobre la naturaleza, desempeño y situación actual de la institución, ello a raíz de la consolidación de un sistema de integración de datos o SIIG.
- Mayor participación que promueve la reflexión y consensos de los equipos en todas las etapas del proceso y en los niveles en los que se ha ido resguardando a partir de instancias formalizadas como órganos colegiados, así como claustros, órganos ad-hoc, entre otros.
- Contribuir al accountability y la comparabilidad con otras instituciones.
- Comunicación simplificada en torno a la definición de indicadores claves los que son acotados y precisos y permiten un seguimiento y monitoreo del desempeño Institucional.

El SGIC comprende la interacción y retroalimentación permanente de sus procesos claves que se categorizan en Estratégicos, Académicos y de Apoyo, los que a su vez se constituyen en las áreas de trabajo donde se operacionaliza la promoción y la gestión de la calidad en toda la Universidad.

Figura 36

Diagrama SGIC



Fuente: Guía del Sistema de Gestión Interno de la calidad UGM.

Por su parte, en 2020 se reformula el sistema de Planificación estratégica el que a través del Plan de Desarrollo Institucional y las bajadas a las agendas estratégica con el fin de buscar la coherencia y alineación institucional, no obstante y dado la creación de nuevas vicerrectorías en 2022 y nuevas facultades en 2023, es que desde ese año se reformulan las agendas estratégicas incorporándose las Facultades y restructurando lo ya avanzado en las Escuelas, con planes y metas para su cumplimiento, de modo de asegurar una orientación hacia resultados institucionales alineados.

Lo anterior, ha permitido nutrir la toma de decisiones para el fortalecimiento de sus procesos y el mejoramiento continuo de los distintos estamentos de la institución, con un principal foco en el desempeño de sus escuelas, carreras, programas y unidades académicas. La UGM percibe la



política de AC como activadora en la generación de herramientas de gestión que están a disposición de todos los estamentos de la comunidad universitaria con el fin de retroalimentar y mejorar de manera innovadora el quehacer institucional.

El sistema de gestión Interno de la Calidad (SGIC), a la fecha, comprende un flujo de trabajo coordinado, correlacionado, sistemático, y continuo sobre la calidad, asociado al diseño, evaluación y mejora, abarcando y teniendo como referentes criterios y estándares de calidad internos y externos.

Evaluación y Monitoreo del SGIC:

El SGIC de la UGM incorpora procesos y mecanismos que aseguran la calidad y fortalecen la capacidad de la organización para autorregularse y mejorar de manera continua. Esto incluye la revisión y monitoreo del propio sistema tal como se resguarda en la Política de Aseguramiento de la calidad.

El insumo para medir y evaluar estos procesos se basa en la definición de indicadores clave y/o verificadores, tales como la autoevaluación y análisis institucional, la medición y seguimiento del cumplimiento de estándares y procesos, la autoevaluación de carreras y programas de posgrado, la acreditación institucional y de programas, la certificación de carreras, programas académicos y unidades de apoyo académico y de gestión, la evaluación docente y progresión estudiantil, los planes de mejora y su seguimiento, las auditorías del sistema y la rendición de cuentas, sólo por mencionar algunos, ya que las direcciones de Planificación y Control de Gestión y de Aseguramiento de la Calidad anualmente revisan estos indicadores y/o verificadores para realizar su monitoreo y evaluación permanente.

Figura 37

Diferencia entre indicador y verificador

INDICADOR: Un indicador es una medida específica que se usa para evaluar el rendimiento de un proceso o actividad dentro del sistema de gestión de la calidad. Actúa como un "termómetro" o "señal" que nos dice si estamos alcanzando los objetivos o estándares definidos. Los indicadores se construyen para poder medir aspectos clave, como la eficiencia, efectividad o satisfacción del usuario, permitiéndonos identificar áreas de mejora o éxitos. Por ejemplo, un indicador puede ser el porcentaje de estudiantes titulados en el tiempo que dura el programa de estudios.

VERIFICADOR: Un verificador es una herramienta o medio que permite confirmar que los datos de los indicadores, y en general los resultados obtenidos en el sistema de gestión de la calidad, son correctos y cumplen con los requisitos establecidos. En otras palabras, el verificador asegura que la información de los indicadores sea confiable y esté alineada con los estándares de calidad. Este proceso puede incluir revisiones, auditorías, inspecciones, o comparaciones contra un estándar.

En resumen, el **indicador mide el rendimiento**, mientras que el **verificador asegura la precisión y cumplimiento** de lo que se está midiendo en el sistema de calidad. Ambos son esenciales para monitorear y mejorar la calidad de la Universidad.

Para lo anterior, se han definieron componentes evaluativos para cada macroproceso. Los componentes evaluativos principales son:

Para los procesos estratégicos son:

- **Indicadores:** Análisis anuales de indicadores clave en informes de monitoreo, evaluación y cumplimiento de Plan de Desarrollo Institucional, Plan de Mejora Institucional.
- **Verificadores;** Análisis de cumplimiento Plan de Desarrollo Institucional, y Plan de Mejora Institucional, Acreditación Institucional, entre otros.

Para los procesos esenciales los componentes evaluativos principales son:

- **Indicadores:** Estado de los Indicadores clave definidos en la evaluación de equivalencia de programas de pregrado y la autoevaluación de programas de pre y postgrado y resultados asociados a planes de mejora.
- **Verificadores;** Análisis de cumplimiento del modelo de equivalencia de programas de pregrado según estándares institucionales definidos (Proyecto Educativo y normativa asociada), de los resultados asociados a las autoevaluaciones realizadas en los programas de pre y postgrado en base a los criterios de la CNA y normativa interna, así como del análisis del cumplimiento y desempeño de los planes de mejora.

Para los procesos de apoyo o soporte los componentes evaluativos principales son:

- **Indicadores:** Estado de los indicadores definidos (fichas predefinidas) para cada tipo de subproceso y su rendimiento y desempeño.
- **Verificadores;** Análisis de cumplimiento de las autoevaluaciones de las unidades de apoyo académico y de gestión en función de las normativas y estándares de calidad perseguidos internamente. Análisis de cumplimiento de planes de mejora.

Todos los procesos de la Institución que derivan de los macroprocesos se encuentran estructurados y diagramados en una matriz⁶⁷ los que se revisan y actualizan de ser necesarios de manera anual y que permite realizar su seguimiento según los responsables, tipo de proceso, entre otros campos.

Desde la implementación del SGIC en 2020, todos los procesos definidos han experimentado ajustes para adaptarse al desarrollo y evolución continua que ha experimentado la Universidad. Algunas de estas revisiones han implicado cambios de mayor envergadura, lo que ha llevado a la actualización o creación de políticas y otros ajustes han sido menores, como parte de la práctica de mejora



continua institucional. Estos ajustes han favorecido la gestión y el conocimiento institucional, reduciendo errores y alineando a la comunidad con los propósitos del Proyecto Institucional, permitiendo a su vez integrar el aseguramiento de la calidad en todas las áreas académicas y administrativas.

Por su parte, las políticas, reglamentos y protocolos declarados por la UGM se desarrollan como instrumentos que permiten instalar las directrices, orientaciones y mecanismos de Aseguramiento de la Calidad alineados con los propósitos institucionales y son parte esencial del Sistema de Gestión interno de la calidad (SGIC). Esto implica que las unidades transversales y escuelas, carreras y programas se hacen responsables de llevar a cabo procesos en los niveles estratégicos, esenciales y de apoyo que buscan la mejora continua (autorreplicación). Al mismo tiempo, el SGIC se orienta a los resultados y monitoreo del desempeño institucional. Promueve la participación de los equipos y comunicación explícita de metas, definidas en el PDI, y su seguimiento por medio del registro de los indicadores institucionales.

2. Sistema Integrado de Indicadores de Gestión (SIIG) como parte del Aseguramiento de la Calidad Institucional

Como parte del Plan de Mejora comprometido en el proceso de Acreditación 2021, la UGM impulsó entre el 2021 y 2024 un Sistema Integrado de Indicadores de Gestión (SIIG) que es clave en el funcionamiento del Sistema de Gestión y de Aseguramiento de la Calidad Institucional y que es declarado en la Política de Aseguramiento de la Calidad Institucional.

El SIIG fortalece y nutre el acceso a la información institucional y de las unidades de una manera amigable y entendible por parte de los distintos actores de la comunidad educativa, lo que a su vez permite orientar la toma de decisiones basada en evidencia y de manera oportuna. Esto con el objetivo de enriquecer el Proyecto Educativo integrando información relevante para los procesos de mejora continua. La instalación del SIIG ha sido un proceso paulatino desde la creación de la Política, en donde la UGM se propuso en ese momento como meta robustecer este ámbito e instalar una cultura de calidad.

Como se ha analizado en extenso en el desarrollo de este Informe, desde 2020 la UGM comienza una transformación y crecimiento integral en todos sus ámbitos de acción, entre ellos, se sentaron las bases para implementar un sistema de información que permitiera enriquecer y fomentar la mejora continua Institucional. En 2022, la Unidad de Análisis Institucional y Estudios inicia un



proyecto en conjunto con la Unidad de Informática con el cual genera sinergias que permiten implementar un sistema de reportes de seguimiento de los indicadores institucionales, así como información procesada que admite obtener análisis en línea.

Tabla 17

Desarrollo de SIIG entre 2020-2024

2020	Se avanza en la validación y completitud de datos e información en los sistemas de U+ y entrega de reportería externa (SIES, Índices, otros)
2021 - 2022	Se avanza en la sistematización de reportería y estudios a unidades externas en fechas de corte.
	Se implementa la plataforma en intranet Miugm.cl, donde se publican información de las distintas unidades y reportes y estudios entregados a esa fecha
2023	Se avanza en la implementación de Power Bi y la interfaz para su mejor implementación.
2024	Se culmina implementación de Power Bi alojado en intranet miugm.cl en el cual cuenta con estructura de datos que permite un rápido análisis de datos multidimensionales.

Como se muestra en la tabla, el desarrollo e implementación del SIIG ha sido progresivo no sólo en su implementación sino también en su complejización, alcanzando niveles mucho más avanzados en la estructura de datos y entrega de información con la implementación de Power Bi. Estos cubos de información que permite este software se componen de dimensiones, medidas y niveles jerárquicos permitiendo traspasar y superar las limitaciones de las bases de datos relacionales que se tenían en al inicio del SIIG, al proporcionar un análisis rápido de los datos. Estos cubos pueden mostrar y sumar grandes cantidades de datos, al mismo tiempo que proporcionan a los usuarios acceso que se pueden buscar a cualquier punto de datos. De este modo, los datos se pueden inscribir, segmentar y volver a segmentar según sea necesario para controlar la mayor variedad de preguntas relevantes para el área de interés de un usuario.

Estos reportes se diseñan y entregan periódicamente para dar seguimiento a indicadores como la matrícula, retención, evaluación de la docencia, investigación y publicaciones, entre otros determinados como indicadores institucionales asociados al Plan de Desarrollo Institucional.



El SIIG se estructura de la siguiente manera:

Tabla 18

Sistema Integrado de Indicador de Gestión (SIIG UGM)

INDICADORES DE GESTIÓN:	• Información sistematizada de diferentes ámbitos de la UGM como benchmark, progresión académica, procesos académicos, VcM, Investigación, entre otros. Esta información será actualizada periódicamente de acuerdo a la actualización que tenga cada dato, algunos de forma mensual, otros semestral, etc.
INFORMES Y ESTUDIOS:	• Corresponde a información no sistematizada, pero si a análisis o presentaciones que se realizan en alguna oportunidad puntual. Un ejemplo de ello es que en 2024 la Unidad de Análisis Institucional y Estudios realizó un estudio sobre la correlación entre el grado académico de docente con la nota final de la asignatura, informe que queda alojado en este espacio
BASE DE DATOS U+:	• Está enfocado en usuario experto y con capacidad para procesar BBDD, ya que en esta sección puede descargar las BBDD sin procesar para un análisis detallado de alguna variable o dimensión.

Fuente: Dirección de Planificación y Control de Gestión UGM.

V.4.1.1.5. Gestión del conocimiento Institucional y alineación organizacional

Por su parte, para impulsar de manera formal la gestión del conocimiento en materias de aseguramiento de la calidad en agosto de 2024 se decide iniciar la primera versión de un curso formal de Aseguramiento y Gestión de calidad en Educación Superior impartido por la Universidad San Sebastián y en el cual participaron 30 directivos y académicos UGM y el que culminará en enero de 2025. Una vez finalizado este curso se espera realizar una evaluación de éste y seguir impartiendo nuevas versiones con el fin de avanzar a la cobertura total de los directivos y académicos que realizan gestión.

Además, de manera complementaria se abordó desde distintas instancias de capacitación y acompañamiento como cursos, talleres, claustros entre otros.

En tanto, se han reforzados desde las áreas de Gestión de personas los procesos de inducción y comunicaciones internas, así como distintos cursos de capacitación asociado a reforzar competencias de Liderazgo, comunicación efectiva, manejo del tiempo entre otros.



V.4.1.2. FASE 2: Recomendaciones: Estrategias y propuestas de acciones de mejora al 2025

Tabla 19

Fase 2 Recomendaciones: Estrategias y propuestas de acciones de mejora al 2025

1. ÁREA DE MEJORA	Estructura Organizacional
OBJETIVO GENERAL	Robustecer la estructura organizativa para mejorar la eficiencia, reducir la sobrecarga laboral y fomentar una gestión más eficiente de los recursos.
TRIBUTACIÓN A PROPÓSITOS INSTITUCIONALES	OE4. Gestión Interna (Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025)

PROYECTO ASOCIADO	ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE LOGRO
1.1. Revisión de Roles y Funciones	Realizar un levantamiento de roles y funciones en todas las unidades.	Identificar duplicidades y vacíos funcionales para optimizar la asignación de responsabilidades.	Documento consolidado de roles y funciones revisado y ajustado.
1.2. Creación de Nuevas Unidades de Soporte	Incorporar unidades como decanaturas y fortalecer las existentes en áreas críticas.	Reducir la concentración de funciones en pocos individuos y mejorar el flujo operativo.	Aprobación y puesta en marcha de nuevas unidades durante 2025.
1.3. Delegación y Automatización de Procesos	Robustecer herramientas tecnológicas ya existentes para automatizar procesos administrativos y académicos.	Aliviar la carga operativa del personal clave y optimizar el tiempo.	Reducción en un 20% del tiempo destinado a tareas administrativas.

2. ÁREA DE MEJORA	Gestión del Clima Laboral
OBJETIVO GENERAL	Mejorar la satisfacción y la percepción de equilibrio organizacional entre los colaboradores.
TRIBUTACIÓN A PROPÓSITOS INSTITUCIONALES	OE4. Gestión Interna (Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025)

PROYECTO ASOCIADO	ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE LOGRO
-------------------	--------	----------	--------------------



2.1. Revisión y Ajuste de Políticas Salariales	Realizar un benchmark salarial y ajustar remuneraciones a niveles competitivos de mercado.	Incrementar la satisfacción en la dimensión de beneficios y remuneraciones en consistencia con las evaluaciones de desempeño.	Aumento de la satisfacción salarial en un 20% en la próxima encuesta.
2.2. Distribución Equitativa de la Carga Laboral	Rediseñar los flujos de trabajo y distribuir tareas de manera más equitativa.	Reducir la percepción de sobrecarga laboral.	Aumento del porcentaje de colaboradores que consideran su carga laboral adecuada, del 14% al 40%.
2.3. Fortalecimiento de las Condiciones Físicas de Trabajo	Invertir en mejoras de infraestructura, priorizando las unidades más críticas.	Garantizar espacios adecuados y seguros para los colaboradores.	Incremento del nivel de satisfacción en infraestructura al 80%.

3. ÁREA DE MEJORA	Comunicación y Cultura Organizacional
OBJETIVO GENERAL	Fomentar una cultura de gestión de calidad basada en la colaboración, transparencia y alineación institucional.
TRIBUTACIÓN A PROPÓSITOS INSTITUCIONALES	OE4. Gestión Interna - OE3: Aseguramiento de la Calidad (Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025)

PROYECTO ASOCIADO	ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE LOGRO
3.1. Programa de Comunicación Interna	Implementar un sistema regular de reuniones transversales entre unidades.	Mejorar la comunicación y reducir la percepción de "feudos" o fragmentación.	Aumento del índice de satisfacción en comunicación al 85%.
3.2. Capacitación en Cultura de Calidad	mantener los cursos de Aseguramiento de la Calidad e implementar más y nuevos talleres sistemáticos sobre gestión de calidad y liderazgo inclusivo.	Promover una mayor internalización de los lineamientos estratégicos de la institución.	80% de las unidades con participación activa en los talleres y lograr una simetría de la participación de las distintas unidades.
3.3. Fortalecimiento del Reconocimiento Interno	Diseñar e implementar un sistema formal de reconocimiento de logros.	Incrementar la motivación y el sentido de	Incremento del nivel de satisfacción en



		pertenencia de los colaboradores.	reconocimiento al 90%.
--	--	-----------------------------------	------------------------

4. ÁREA	Beneficios y Bienestar Laboral
OBJETIVO GENERAL	Promover un entorno laboral equilibrado que priorice el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.
TRIBUTACIÓN A PROPÓSITOS INSTITUCIONALES	OE4. Gestión Interna (Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025)

PROYECTO ASOCIADO	ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE LOGRO
4.1. Revisión y Expansión de Beneficios Laborales	Revisar el paquete de beneficios y añadir incentivos relevantes como actividades recreacionales, convenios atractivos con instituciones externas y tiempo flexible, entre otros.	Aumentar la percepción positiva de los beneficios al 90%.	Creación de un paquete actualizado de beneficios en 2025.
4.2. Estrategias para Promover el Equilibrio Trabajo-Vida	Implementar horarios flexibles y políticas de desconexión digital (pausas activas, entre otras)	Mejorar la percepción de equilibrio laboral.	Incremento en la percepción de tareas completadas en horario laboral al 70%.
4.3. Espacios de Escucha y Participación	Establecer foros regulares de retroalimentación con los colaboradores.	Incrementar la confianza en los canales de comunicación y toma de decisiones.	Incremento de la satisfacción en la gestión de opiniones al 70%.

5. ÁREA DE MEJORA	Sistemas de Evaluación y Mejora Continua
OBJETIVO GENERAL	Consolidar mecanismos de evaluación que aseguren un monitoreo constante del desempeño y calidad institucional.
TRIBUTACIÓN A PROPÓSITOS INSTITUCIONALES	OE3: Aseguramiento de la Calidad (Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025)

PROYECTO ASOCIADO	ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE LOGRO
5.1. Revisión y Optimización de Indicadores Clave	Estandarizar indicadores para todas las unidades y realizar monitoreos semestrales.	Alinear las métricas de desempeño con los objetivos estratégicos.	Publicación anual de reportes consolidados de indicadores.



5.2. Desarrollo de Herramientas de Retroalimentación	Diseñar y aplicar encuestas específicas por unidad para identificar necesidades puntuales.	Aumentar la satisfacción y personalizar las estrategias de mejora.	Incremento del nivel de participación en las encuestas al 90%.
5.3. Fortalecimiento de los Sistemas de Autoevaluación	Implementar pilotos de autoevaluación en tres unidades críticas.	Identificar buenas prácticas replicables en toda la institución y ajustes inmediatos en aquellos aspectos a mejorar.	Inclusión de resultados de autoevaluación en planes de mejora.

Evaluación y Seguimiento

El comité de procesos y datos supervisará la implementación del plan, realizando evaluaciones trimestrales y reportes anuales de avances. Este comité también será responsable de ajustar una propuesta de las estrategias para que estas sean evaluadas por la Junta Directiva y Comité de Rectoría según los resultados obtenidos y las necesidades emergentes.

VI. CONCLUSIONES

La presente investigación, centrada en la mejora del Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SGIC) de la Universidad Gabriela Mistral, ha permitido identificar elementos fundamentales para consolidar una cultura de calidad institucional. A través de un análisis detallado, se destacó la importancia de la autorregulación, la gestión eficiente y la participación activa de todos los estamentos universitarios como pilares para fomentar un entorno de mejora continua.

Entre los hallazgos principales, se evidencia que, aunque la implementación del SGIC desde 2020 ha significado avances significativos, persisten desafíos relacionados con la integración cultural y la comprensión de los procesos de calidad a nivel interno. La triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos permitió identificar barreras estructurales y culturales, así como oportunidades estratégicas que podrían potenciar la alineación entre los objetivos institucionales y las prácticas de gestión.

En relación con los objetivos del estudio, los resultados confirman la relevancia de adoptar un enfoque basado en la Gestión de Calidad Total (TQM) combinado con el concepto de autorreplicación. Este enfoque refuerza la adaptabilidad y sostenibilidad del SGIC, promoviendo una cultura organizacional orientada a la excelencia. Además, la investigación responde a la pregunta general al demostrar cómo los aspectos culturales y organizativos inciden directamente en la consolidación de prácticas sostenibles de calidad y mejora continua.

Las implicaciones de estos hallazgos son amplias. Por un lado, resaltan la necesidad de fortalecer la formación y participación de los colaboradores en torno a los principios de calidad. Por otro, se subraya el impacto positivo que una gestión estratégica orientada a la calidad puede tener en la competitividad y sostenibilidad institucional. En un contexto de crecientes demandas regulatorias y expectativas sociales, los resultados de este estudio no solo son relevantes para la UGM, sino que también ofrecen un marco referencial para otras instituciones de educación superior que buscan implementar o mejorar sistemas de gestión de calidad.

En síntesis, este trabajo reafirma que la calidad debe ser entendida como un proceso integral y dinámico, anclado en la misión institucional y en la participación colectiva. Este enfoque no solo permite cumplir con los estándares normativos, sino que también asegura un impacto transformador y sostenible en la educación superior chilena.



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral

VII ANEXOS

Informe de estudio (Anexo 1 Estudio cualitativo) 2.	51
--	----



VIII. REFERENCIAS

- ¹ Municio, P. (2004). *La construcción de programas educativos de calidad. Revista Complutense de Educación*, 15(2), 15(2), 485-508. Recuperado de:
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0404220485A>
- ² Dooner, C., Armanet, L., Busco, C., d'Alencon, A., Salomone, A. (2016). *Impacto de los procesos de autoevaluación en la gestión de pregrado y postgrado en la Universidad de Chile (2011-2014)*. Cuadernos De Investigación N°2. Comisión Nacional de Acreditación. Santiago.
- ³ Bernasconi, A., Irrázaval, I., Meza, A., Scharager, J. y Williamson, C. (2017). *Reforma a la educación superior: aportes a la discusión. Apuntes legislativos, N°35. Comentarios al proyecto de ley que formula una indicación sustitutiva al proyecto de ley de Educación Superior (Boletín 10.783-04)*, Centro de Políticas Públicas UC.
- ⁴ Fernández. E.; Ramos, C. (2020). *Acreditación y desarrollo de capacidades organizacionales en las universidades chilenas. Calidad en la Educación*, 53, pp. 219-251.
- ⁵ Scharager, J.; Meza. A.; Rodríguez, P.; Villalón., M (2018). *Aseguramiento de la calidad en Chile: tensiones y desafíos en un escenario de cambios. Ignacio Sánchez (Ed.). Ideas en Educación II. Definiciones en tiempos de cambio. Santiago, Chile: Ediciones UC*, pp. 35-67.
- ⁶ Dooner, C., Armanet, L., Busco, C., d'Alencon, A., Salomone, A. (2016). *Impacto de los procesos de autoevaluación en la gestión de pregrado y postgrado en la Universidad de Chile (2011-2014)*. Cuadernos de Investigación N°2. Comisión Nacional de Acreditación. Santiago.
- ⁷ Fernández. E.; Ramos, C. (2020). *Acreditación y desarrollo de capacidades organizacionales en las universidades chilenas. Calidad en la Educación*, 53, pp. 219-251.
- ⁸ Scharager, J.; Meza. A.; Rodríguez, P.; Villalón., M (2018). *Aseguramiento de la calidad en Chile: tensiones y desafíos en un escenario de cambios. Ignacio Sánchez (Ed.). Ideas en Educación II. Definiciones en tiempos de cambio. Santiago, Chile: Ediciones UC*, pp. 35-67.
- ⁹ Hernández – Sampieri R., Mendoza Torres C. (2018) respecto de la primera edición. *Metodología de la Investigación*.
- ¹⁰ Hernández - Sampieri, R., Mendoza Torres C.; (2018) respecto de la primera edición. *Metodología de la Investigación*.



-
- ¹¹ <https://flacso.cl/biblioteca/product/informe-sobre-el-desarrollo-y-el-estado-actual-del-sistema-universitario-en-chile/>
- ¹² <https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2024/07/2024-MATRICULA-VF-1.pdf>
- ¹³ La categoría No Binaria corresponde a una categoría registrada por el Servicio de Registro Civil e Identificación que, en virtud de lo ordenado en sentencias emitidas por Juzgados Civiles, de Familia y la Corte de Apelaciones de Santiago en lo relativo al reconocimiento y garantía del derecho a la identidad de género, representa a aquellas personas que no se identifican con la binariedad hombre/mujer, femenino/masculino.
- ¹⁴ Cervera, C., Martí, M., y Ríos, D. (2014). *Evaluación y acreditación de la educación superior: tendencias, prácticas y pendientes en torno a la calidad educativa*. Atenas. Revista Científico-Pedagógica, 3 (27). Recuperado de https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/114/pdf_30.
- ¹⁵ Rama, C. (2004). *Los sistemas de control de calidad de la educación superior en América Latina en la III Reforma Universitaria*. En UNESCO - IESALC (2004). *La evaluación y la acreditación en la educación superior en América Latina y el Caribe* (pp. 277–285). Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148773/PDF/148773spao.pdf.multi>
- ¹⁶ Martínez, J. E., Tobón, S., y Romero, A. (2017). *Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina*. *Innovación Educativa*, 17 (73), 79–96. Recuperado de <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/Innovacion-Educativa-73/IE-73.pdf>
- ¹⁷ Municio, P. (2004). *La construcción de programas educativos de calidad*. Revista Complutense de Educación, 15(2), 485-508. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0404220485A>
- ¹⁸ Lamo de Espinosa, E. (2003). *La sociedad del conocimiento: el orden del cambio*. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 92, 287–316. doi: <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i92.3996>
- ¹⁹ Mayor Zaragoza, F. (2019). *Higher Education in the New Era*. En *Global University Network for Innovation (GUNi)*. *Humanities and Higher Education: Synergies between Science, Technology and Humanities* (pp. 71–76). Recuperado de http://www.guninetwork.org/files/download_full_report_heiw7.pdf
- ²⁰ UNESCO (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París: UNESCO. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa



-
- ²¹ Carnoy, M., y Castells, M. (2001). *Globalization, the knowledge society, and the Network State: Poulantzas at the millennium*. *Global Networks*, 1(1), 1–18. doi: <https://doi.org/10.1111/14710374.00002>.
- ²² Mundy, K. (2005). *Globalization and Educational Change: new policy worlds*, in N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leithwood, y D. Livingstone (Eds.) *International Handbook of Educational Policy* (pp. 3-18). Dordrecht: Springer.
- ²³ Rengifo Millán, M. (2015). *La globalización de la sociedad del conocimiento y la transformación universitaria*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13 (2), 809–822. Recuperado de <http://revistaumanizales.cinde.org.co/rllcsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/article/view/1965>.
- ²⁴ Tünnermann, C., y Chauí, M. (2003). *Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Calidad de la educación superior*. UNESCO. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134422_spa.
- ²⁵ Bernasconi, A., y Rojas, F. (2003). *Informe sobre la educación superior en Chile: 1980-2003*. Caracas: UNESCO - IESALC. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140395>
- ²⁶ Comisión Nacional de Acreditación (2007). CNAP 1999-2007. *El modelo chileno de acreditación de la educación superior*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. Recuperado de https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/LIBRO_CNAP.pdf
- ²⁷ Pedró, F. (2011). *Los estudiantes chilenos, también indignados*. *Cuadernos de Pedagogía*, 416, 14–15
- ²⁸ Nussbaum, M. (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Buenos Aires: Katz.
- ²⁹ Bellingham, L. (2008). *Quality Assurance and the Use of Subject Level Reference Points in the UK. Quality in Higher Education*, 14 (3), 265–276. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/1353832080250765>
- ³⁰ Hazelkorn, E., Coates, H., y McCormick, A. C. (Ed.) (2018). *Research Handbook on Quality, Performance and Accountability in Higher Education*. Northampton: Edward Elgar Publ.
- ³¹ Lemaitre, M. J. (2005). *Aseguramiento de la calidad en Chile: impacto y proyecciones*. En *Aseguramiento de la calidad: impacto y proyecciones* (pp. 55–69). Santiago de Chile: Consejo Superior de Educación. Recuperado de https://www.cned.cl/sites/default/files/cse_articulo442.pdf



-
- ³² Scharager, J., Cortés, F., y Bravo, T. (2008). *Percepción de la Calidad Actual de los Titulados y Graduados de la Educación Superior Chilena*. Centro de Medición de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- ³³ Stensaker, B. (2008). *Outcomes of Quality Assurance: A Discussion of Knowledge, Methodology and Validity*. *Quality in Higher Education*, 14 (1), 3–13. doi: <https://doi.org/10.1080/13538320802011532>
- ³⁴ Harvey, L., y Green, D. (1993). *Defining quality*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9–34. doi: <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>.
- ³⁵ Martínez, P., y Echeverría, P. (2009). *Formación basada en competencias*. *Revista de Investigación Educativa*. 27 (1), 125–147. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/94331>
- ³⁶ Mora, J. G. (1991). *Calidad y rendimiento en las instituciones universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades, Secretaría General.
- ³⁷ Rodríguez, G., Ariza, M., y Ramos, J. L. (2014). *Calidad institucional y rendimiento académico: El caso de las universidades del Caribe colombiano*. *Perfiles educativos*, 36 (143), 10–29. doi: [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70607-5](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70607-5).
- ³⁸ De la Orden, A. (1997). *Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación*. RELIEVE, 3(1). Recuperado de http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm
- ³⁹ Ball, C. (1985). *What the Hell is Quality?* En C. Ball y D. Urwin (ed.). *Fitness for Purpose: Essays in Higher Education* (pp. 96–102). Guilford: Society for Research into Higher Education & Nelson.
- ⁴⁰ Bowden, J., Marton, F. (2003). *The University of Learning: Beyond Quality and Competence in Higher Education*. London: Routledge (1ª ed. 1998). Recuperado de: <https://doi.org/10.4324/9780203416457>
- ⁴¹ Green, D. (1994). *What is Quality in Higher Education? Concepts, Policy and Practice*. En D. Green (Ed.). *What is Quality in Higher Education?* (pp. 3–20). Buckingham: SRHE & The Open University Press
- ⁴² Harvey, L., y Green, D. (1993). *Defining quality*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9–34. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>.
- ⁴³ Scharager, J., y Aravena, M. T. (2010). *Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior*. *Calidad en la Educación*, 32, 16–42. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n32.150>.
- ⁴⁴ Middlehurst, R. (1992). *Quality: An Organizing Principle for Higher Education?* *Higher Education Quarterly*, 46(1), 20–38. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.1992.tb01582.x>.



- Middlehurst, R. (2014). *Higher education research agendas for the coming decade: a UK perspective on the policy-research nexus*. Studies in Higher Education, 39 (8), 1475-1487. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.949538>.
- ⁴⁵ Villanueva, Pablo, Muñoz, Patricio, Llano Ayoroa, Patricia, & Guajardo, Alex. (2024). *Investigación sobre calidad en educación superior en Chile: un estudio bibliométrico*. *Calidad en la educación*, (60), 150-169. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n60.1435>
- ⁴⁶ Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014). Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado?. *Estudios pedagógicos* (Valdivia), 40(1), 41-60. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100003>
- ⁴⁷https://www.dipres.gob.cl/597/articles-139522_informe_final.pdf
- ⁴⁸ Ley N° 20.129. *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Chile*.
- ⁴⁹ *Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Informe anual 2023*.
- ⁵⁰ Brunner, JJ y Meller, P. (2008). *Educación Superior en Chile: Efectos del financiamiento, el acceso y la calidad*.
- ⁵¹ Harvey, L., y Green, D. (1993). *Definición de calidad. Evaluación y valoración en la educación superior*, 18(1), 9-34.
- ⁵² <https://barometro.cnachile.cl/Paginas/Bac-Instituciones.aspx>
- ⁵³ Trow, M. (2006). *Reflexiones sobre la transición de la educación superior de élite a la de masas y al acceso universal: formas y fases de la educación superior en las sociedades modernas desde la Segunda Guerra Mundial. Manual Internacional de Educación Superior*.
- ⁵⁴ Brunner, JJ y Uribe, D. (2020). *Educación superior en Chile: Políticas, resultados y desafíos*. Santiago: Ediciones UDP.
- ⁵⁵ Casillas-Alvarado, MA (2014). *Háblame de TIC: Perspectivas en la educación superior*.
- ⁵⁶ Salinas, J. (2021). *Innovación educativa y TIC: Claves para la transformación de la educación superior*.
- ⁵⁷ Harvey L. (2006) *Understanding Quality*, Borrador Final del artículo. Sección B 4.1-1
- Recuperado de:
<https://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Harvey%202006%20Understanding%20quality.pdf>
- ⁵⁸ James R. Evans (2017) *Calidad Total: Gestión, Organización y Estrategia*. Edición: 7ª.
- ⁵⁹ Peter M. Senge, *LA QUINTA DISCIPLINA Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* , 6ta edición, 2006, ISBN 978-950-64 M306



-
- ⁶⁰ El Ciclo de Deming, o Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es una herramienta de mejora continua diseñada para optimizar procesos y resolver problemas de manera sistemática. Desarrollado por William Edwards Deming, este enfoque iterativo consta de cuatro etapas: planificar estrategias basadas en análisis, implementar acciones controladas, evaluar resultados frente a los objetivos y ajustar o estandarizar los procesos según los hallazgos. Su objetivo principal es impulsar la eficiencia y calidad organizacional a través de un aprendizaje constante.
- ⁶¹ Beer, Stafford (1995): *The Brain of The Firm*, Wiley; 2nd edition.
- ⁶² Edgar H. Schein (2017), *Cultura Organizacional y Liderazgo* 5° edición
- ⁶³ Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnóstico y Cambio de Cultura Organizacional: Basado en el Marco de Valores Competitivos*. jossey-bass
- ⁶⁴ Geert Hofstede 2010, *Culturas y Organizaciones* Recuperado de: https://books.google.cl/books?id=o4OqTgV3V00C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- ⁶⁵ Organismo oficial encargado en Chile de promover y verificar la calidad en la Educación, cuya misión establecida y declarada es la de “promover, evaluar y acreditar la calidad de las instituciones de Educación Superior en Chile, así como sus carreras y programas”.
- ⁶⁶ ORIENTACIONES PARA EL SUBSISTEMA UNIVERSITARIO_2023, Recuperado de: <https://www.cnachile.cl/noticias/SiteAssets/Paginas/Forms/AllItems/ORIENTACIONES%20PARA%20EL%20SUBSISTEMA%20UNIVERSITARIO.pdf>
- ⁶⁷ Matriz de Procesos del SGIC: Las Direcciones de AC y de Planificación y Control de Gestión con la asesoría del comité de Procesos y datos revisan periódicamente la Matriz generan ajustes de manera anual.



68 CNA (Comisión Nacional de Acreditación). (2010). Estudio Exploratorio sobre efectos de la Acreditación Institucional en la calidad de la educación superior en Chile.



Autorización de publicación

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		 ELSA REVELLO
		 VALENTINA MONSALVE
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses 1 año 2 años	No autorizo

Título

"Fortalecimiento de la Cultura de Calidad en la Universidad Gabriela Mistral: Diagnóstico y Propuestas hacia el 2025

Nombres del o los integrantes	CLAUDIA VALENTINA MONSALVE SUAZO ELSA MARIANELA REVELLO NAYTE
Carrera o programa	MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS – MBA EXECUTIVE
Profesor guía	SERGIO MENA

fecha: 05-12-2024