

A.2. Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria
**Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior, el caso de la Universidad
Tecnológica Metropolitana, Chile**

Loyola, Daniela; García, María; Morales, María; Polanco, Roberto

daniela.loyolah@usach.cl; maria.garcia@utem.cl; pia.morales@utem.cl; rpolanco@utem.cl

Facultad de Administración y Economía

Universidad de Santiago de Chile

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la implementación del Piloto del Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Pregrado en la Universidad Tecnológica Metropolitana (SAC-UTEM), cuyo propósito es contribuir al actual debate de las instituciones de educación superior chilenas, sobre ¿Cómo implementar un sistema de aseguramiento de la calidad dentro de las instituciones de educación superior? A través de un estudio de caso, basado en la experiencia UTEM, son descritas y analizadas sus fases de implementación y sus resultados preliminares, a través de un análisis de contenido y estadística descriptiva. Los resultados dan cuenta que el Piloto SAC-UTEM, es una estrategia integral para instalar el aseguramiento de la calidad dentro de la institución, con la participación de cinco carreras de pregrado, que bajo ciertos criterios de elegibilidad son representativas de la realidad de la universidad. Su principal característica ha sido la utilización de una metodología Bottom-up, a través de la cual se han conseguido mejoras transversales en términos de ejecución de procesos, intercambio de buenas prácticas entre las carreras piloteadas, y el liderazgo por parte de los directivos para llevar a delante la iniciativa de aseguramiento de la calidad y mejora continua en sus carreras. La innovación en la estrategia utilizada, las consideraciones en su diseño, sobre la necesidad de ajustar el aseguramiento de la calidad a la cultura institucional como factor de éxito de su implementación, y la profesionalización de la gestión a través de la incorporación de profesionales con un rol de agentes de cambio, hacen que la experiencia, pueda ser de interés para todas aquellas instituciones que enfrentan el desafío de instalar mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Palabras clave: Gestión Universitaria, Aseguramiento de la Calidad, Universidad Pública, Bottom-up.

Introducción

El constante debate sobre las políticas públicas de educación superior que buscan asegurar su financiamiento y mejorar su gestión y calidad, responde al rol que las universidades tienen como agentes fundamentales para el desarrollo sociocultural y económico integral de las naciones (UNESCO, 2016).

Con la *“Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI”* (1998) la modernización de los sistemas de gestión y dirección fueron identificados como áreas claves para enfrentar los desafíos que afrontan las instituciones de educación superior. Veinte años más tarde el desafío sigue latente exigiendo a las universidades volcar sus esfuerzos hacia la creación de una cultura de calidad. *En América Latina, cada país de la región ha desarrollado aproximaciones particulares a las exigencias derivadas de los procesos de acreditación de la educación superior, la revisión de las experiencias demuestra que el desafío común es alcanzar una educación de calidad, concebida desde la cosmovisión de los actores, que conduce a pensar en estrategias duraderas, en las que se desarrollen procesos internos de aseguramiento de la calidad de manera*

continua y sostenida (Lemaitre, 2018, pág. 97).

El concepto de Aseguramiento de la Calidad, es un término relativamente nuevo a nivel de instituciones de educación superior en Chile. En este sentido, es necesario entonces preguntarse por los efectos que ha tenido el Aseguramiento de la Calidad a nivel nacional, pese al incipiente desarrollo de éste en el país.

Según se indica en la investigación de Cecilia Dooner sobre los impactos del Aseguramiento de la Calidad en la educación superior chilena, “respecto de la evidencia que arroja la literatura, Stensaker (2008) sintetiza los resultados de distintos estudios realizados internacionalmente identificando 4 ámbitos de cambios recurrentes como resultado de los procesos de aseguramiento de la calidad:

- Distribución y ejercicio del poder al interior de las instituciones
- Gestión organizacional y su profesionalización.
- Imagen que proyectan las instituciones hacia el exterior (relaciones públicas).
- Cierta permeabilidad y generación de más y mejor

información para la toma de decisiones.

No se encuentran, sin embargo, estudios sobre eventuales impactos directos o transformaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje atribuibles a políticas de aseguramiento de la calidad". (Dooner, 2016).

Por su parte, Zapata y Tejeda (2009) destacan los estudios sobre los cambios organizacionales provocados por los procesos de aseguramiento de la calidad, tales como aquellos vinculados a la profesionalización de la gestión docente.

En Chile, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación superior se estableció en 2006 con la promulgación de la Ley 20.129. Este sistema incluye los mecanismos de licenciamiento obligatorio para las instituciones emergentes, de acreditación institucional y el de acreditación de carreras el que es voluntario para todas las carreras y programas de pregrado con excepción de las carreras de Pedagogía y Medicina.

La ley mencionada creó la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la cual es responsable de evaluar, verificar y certificar la calidad de los programas e instituciones nacionales de educación superior.

En el caso nacional, los procesos de acreditación han impulsado iniciativas que se han centrado en la certificación pública

de la calidad de instituciones de educación superior. El motivo de esto, radica en que, en los últimos 20 años, la educación superior en Chile ha experimentado cambios profundos, entre los que es posible señalar no sólo la masificación de la matrícula, si no por, sobre todo, "la diversificación de las instituciones de educación terciaria, la multiplicación de los programas académicos y la flexibilización de los requisitos de admisión" (Dooner, 2016). A su vez, la educación superior en Chile no ha permanecido indiferente a los cambios sociales ocurridos en el país. En este sentido, el proceso de privatización que sufrió a inicios de la década de los ochenta, ha venido a dejar en evidencia la falta de regulación del sistema. El período mencionado devela cada vez más las diferencias entre instituciones consolidadas que deben coexistir con otras instituciones de escaso desarrollo institucional, lo que hace necesario iniciar los esfuerzos por medir y certificar la calidad de las casas de estudio. En este sentido, y en palabras de Bernasconi (2008), las instituciones de Educación Superior chilenas, han sido alcanzadas por tendencias mundiales relacionadas con el creciente valor económico del conocimiento, el autofinanciamiento y la privatización. Sin embargo, estas características mundiales, según Dooner,

no siempre han impactado a nuestras instituciones del mismo modo, lo que ha venido a generar un contexto más bien diverso en las universidades nacionales, en donde confluyen fenómenos tales como:

- Aumento de la exigencia a los docentes universitarios, en términos de su actividad académica y profesional.
- Crecimiento inorgánico de las sedes de instituciones de educación superior, cuya expresión más notable es el aumento sostenido de la matrícula de estudios superiores.
- Desregulación de la educación terciaria, lo que deriva en el establecimiento de universidades cuya autonomía institucional las blindaba frente a procesos evaluativos regulares, impidiendo monitorear el logro de propósitos que ellas mismas declaraban.

En este contexto de Aseguramiento de la Calidad, es que se han comenzado a instalar los procesos de autoevaluación y de acreditación de carreras e institucionales, como una forma de devolver la confianza pública a los esfuerzos que realizan las instituciones de

Educación Superior en lograr la excelencia académica.

Actualmente con la entrada en vigencia de la Ley N° 21.091 de Educación Superior (2018), se fortalece el principio de que las instituciones deben orientarse hacia la excelencia, asegurando la calidad en sus procesos y resultados.

Previo a la entrada en vigencia de la nueva ley de educación superior, la calidad de las instituciones era medida principalmente por la acreditación institucional y de sus programas de pre y posgrado.

Anualmente, la CNA emitía más de 28 juicios de acreditación institucional, los que han recaído sobre las 25 universidades del CRUCH, universidades privadas, institutos profesionales, centros de formación técnica, además de las academias y escuelas pertenecientes a las fuerzas armadas de Chile (CNA, 2017). A su vez, los procesos de acreditación de programas han sido realizados por agencias privadas de acreditación¹ que, en total, emiten un promedio de cerca de 200 juicios de acreditación al año sobre aquellos programas que voluntariamente se someten a evaluación (CNA, 2017).

¹ Las agencias acreditadoras, son instituciones nacionales e internacionales que tienen por objeto la evaluación de la calidad y el desarrollo de los

procesos de las carreras y programas ofrecidas por las instituciones de educación superior (CNA,2017).

Dichos procesos implicaron que *“las universidades se enfocaran en el logro de resultados ajustando y respondiendo de manera rutinaria a los criterios y estándares promovidos por entidades externas, restándole relevancia a una evaluación crítica y genuina, que promueva cambios innovadores en un contexto de diversidad”* (Zapata & Tejeda, 2016).

La nueva ley de educación superior impone un giro radical a esta lógica, particularmente a nivel de procesos de evaluación y acreditación, donde a través de una nueva institucionalidad y marco normativo la acreditación institucional (obligatoria e integral), dependerá en gran medida de la capacidad de las universidades de generar los mecanismos internos de aseguramiento y gestión de la calidad, puesto que una de las dimensiones obligatorias a evaluar dentro del proceso corresponde al “Aseguramiento de la Calidad Interno”, el cual apunta al cumplimiento de todas las funciones desarrolladas por la institución, en todos los niveles y programas, considerando tanto su existencia, aplicación sistemática, resultados, ajustes y su concordancia con la misión y cumplimiento del propósito de las instituciones.

En este sentido, el escenario que enfrentan las universidades estatales

frente a estas exigencias es sino más; desafiante, pues existen una serie de factores que actualmente caracterizan estas instituciones que dificultan dicha implementación, entre ellos se encuentra la falta de profesionales que se desarrollen en el ámbito de la calidad y la cultura organizacional que *“en más de una ocasión se ha caracterizado por su aspecto burocrático, formal y desactualizado”* (López, 2008).

Lo anterior abre el debate y surge la interrogante sobre: *¿Cómo instalar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad?*

Si bien se reconoce la autonomía de las universidades para conducir su gestión, tanto la ley como las redes interuniversitarias invitan a compartir experiencias y prácticas innovadoras respecto a cómo desenvolverse frente a estos nuevos escenarios.

Por tanto, el presente artículo tiene como propósito compartir la experiencia de una universidad pública y estatal, que propone una estrategia para el diseño e implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad interno.

A través del estudio de caso de la experiencia de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), el cual resulta atractivo para otras instituciones de educación superior en cuanto a la innovación de su estrategia de desarrollo

(metodología Bottom up), el reconocimiento de la necesidad de ajustar las estrategias a la cultura organizacional y la relevancia que otorga a la profesionalización de la gestión.

La UTEM, es una universidad pública fundada en 1993, perteneciente al Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), y al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Posee cinco facultades (Ingeniería, Ciencias Naturales, Matemáticas y del Medio Ambiente, Construcción y Ordenamiento Territorial, Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social y Administración y Economía) con treinta programas de formación de pregrado. La matrícula para el año 2018 es de 8.976 estudiantes, de los cuales el 60,6% posee el beneficio de la gratuidad. Actualmente la institución se encuentra acreditada por cuatro años (2016-2020), contando con el 82% de sus con acreditaciones que varían entre los dos y los seis años.

A continuación, se presentan los objetivos del estudio:

Objetivos

El objetivo general del presente artículo, es describir y analizar la implementación del Piloto del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Universidad Tecnológica Metropolitana (SAC-UTEM). Para ellos, serán desarrollados los siguientes

objetivos específicos: 1) Explicar las fases de diseño, implementación y desarrollo del Piloto SAC-UTEM. 2) Exponer los resultados obtenidos del Piloto SAC-UTEM y 3) proponer mejoras a nivel interno como en base a las lecciones aprendidas.

Materiales y Métodos

La presente investigación corresponde a un estudio de caso, el cual según Yin (1989), posee los rasgos distintivos de examinar o indagar un fenómeno contemporáneo en su entorno real, en este caso la construcción y evolución del Piloto del sistema de aseguramiento de la calidad en UTEM (SAC-UTEM).

A su vez, se construye sobre la base de un paradigma constructivista, mediante una epistemología transaccional que supone que el investigador y el objeto de investigación están vinculados interactivamente de tal forma que los "hallazgos" son literalmente creados al avanzar la investigación (Guba & Lincoln, 1994, pág. 111). En este sentido la construcción del Piloto SAC-UTEM ha generado resultados y evidencias durante su desarrollo, los cuales son mostrados en los resultados del presente estudio. A su vez la naturaleza del proyecto ha involucrado a los investigadores en la interacción con los sujetos participantes del Piloto (Carreras), en sus etapas de diseño, implementación, desarrollo y monitoreo.

El alcance del estudio es del tipo descriptivo, en cuanto viene a dar a conocer propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 80), tales como los elementos diagnósticos de su implementación, los criterios de elegibilidad de los participantes, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas con miras a la Mejora Continua.

Las técnicas de recolección de datos son del tipo mixta, en cuanto, tanto el desarrollo del Piloto SAC-UTEM como su estudio, se construyeron sobre la base de diagnósticos cuyas fuentes de información son principalmente cualitativas, al realizarse la revisión de fuentes secundarias tales como actas de reuniones, documentación de expertos, políticas, reportes institucionales, entre otros. Fuentes que fueron analizadas y sistematizadas mediante un análisis de contenido. Mientras que los resultados obtenidos desde la implementación del Piloto hasta la actualidad son medidos a través de técnicas cuantitativas con la aplicación de dos encuestas de opinión que buscan recoger la percepción de la totalidad de los actores que participan del Piloto SAC-UTEM. Una primera encuesta es aplicada de manera presencial tras efectuarse las Comunidades de

Aprendizajes de la Calidad del Pregrado y la segunda encuesta es online enviada a final de año. Los resultados de ambas encuestas poseen un análisis de tipo descriptivo.

En concreto, el Piloto surge a raíz de la sistematización de debilidades detectadas en el último proceso de autoevaluación de la institución (2016), y del análisis de las debilidades más frecuentes obtenidas de los 22 procesos de autoevaluación de las carreras de pregrado realizados desde 2013 a 2016. Sus resultados y evolución son medidos a través de indicadores de desempeño que apuntan en general a la mejora en los procesos de gestión.

Resultados y Discusión

La UTEM ha venido desarrollando de manera sistemática, procesos de autoevaluación y de acreditación de carreras de pregrado desde 2013 a la fecha. A este respecto, desde 2015, la universidad ha implementado Planes de Mejoras de manera gradual en carreras que iban obteniendo sus resultados de acreditación. Estos Planes, constituyen una herramienta de gestión que busca superar las debilidades definidas tras el proceso de acreditación, a través de un plan de trabajo que define actividades, indicadores, responsables, entre otros. A su vez, durante 2016, la institución logró una nueva acreditación institucional por un

total de 4 años en las áreas de Docencia de Pregrado, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio.

Estos resultados reconocen el avance sostenido que ha tenido la UTEM, pero también representan un desafío institucional ya que la compromete con profundizar las mejoras en sus acciones de calidad. De ahí que para la Universidad resultará de vital importancia definir una estrategia efectiva de aseguramiento de la calidad con resultados notables.

Durante el proceso de autoevaluación en 2016 el diagnóstico institucional pone en evidencia la necesidad de instalar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la universidad, que sea transversal e integre el trabajo y las iniciativas que se realizan tanto a nivel de Vicerrectorías como de Carreras. Las principales debilidades evidenciadas durante dicho proceso, en temáticas de Aseguramiento de la Calidad incluyen:

- La ausencia de una definición de políticas de calidad.
- Baja claridad en los procesos enmarcados en el Aseguramiento de la Calidad en las unidades centrales y de carreras.
- Una estructura organizacional desactualizada a los nuevos desafíos del entorno, con falta de profesionales relacionados

a temas de gestión, calidad y otros asuntos relativos a trabajar dentro de un modelo de Mejora Continua. Tanto a nivel de unidades centrales como de carrera, donde solo existe la figura del Jefe de Carrera, puesto que los académicos pertenecen a Departamentos y si bien prestan docencia a la carrera, no se involucran en materia de gestión.

- Cultura organizacional altamente burocrática y resistente al cambio.

En base al diagnóstico descrito, se propone la realización de un Programa Piloto basado en un Modelo de Mejora Continua para cinco carreras recientemente acreditadas, el que integra un proceso cíclico de resultados, retroalimentación y toma de decisiones pertinentes para la carrera. Este Piloto fue diseñado e implementado a partir de 2017 y tiene como fundamento el que la comunidad UTEM se familiarice de manera formal y explícita con el concepto de Aseguramiento de la Calidad mediante mecanismos de acompañamiento y monitoreo sistemáticos, transversales e integrados a las vicerrectorías y las unidades que las componen, así como también a nivel de las carreras. La Dirección de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico (DGAI) de la

universidad es la encargada del diseño y desarrollo del Piloto en cuestión.

El propósito es que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad UTEM (SAC-UTEM) sea capaz de responder a las demandas internas y externas de calidad, según estándares existentes y legitimados en el entorno. De este modo, el SAC-UTEM se basa en un modelo participativo, el cual tiene como objetivo implementar un Modelo de Mejora Continua por medio de Planes de Mejoras de Carreras Acreditadas, lo que orientará las acciones de calidad, facilitando el aprendizaje Institucional.

La estrategia utilizada para implementar el SAC-UTEM responde al Bottom up, entendiendo la confianza generada con las carreras durante los últimos años en el proceso de acompañamiento de autoevaluación y Planes de Mejoras de carreras acreditadas, así como por las debilidades institucionales presentes en el diagnóstico señalado.

La estrategia se caracteriza por ser innovadora dentro del sistema de calidad en educación superior entre las instituciones chilenas, donde se suele desarrollar una política y planificación institucional desde el nivel central hacia las carreras. Pero con la estrategia Bottom up

se busca evitar una brecha de implementación del sistema de calidad, entre la orgánica central y las facultades. Otra característica es que impulsa la gestión desde las carreras, lo que permite responder a necesidades específicas de las mismas y aborda las resistencias de la cultura institucional.

El Piloto se desarrolla en tres fases de escalamiento. La Fase I, fue desarrollada durante 2017, para lo cual fue necesaria la legitimación institucional del Piloto, donde se invitó a participar del mismo a cinco carreras² de cada una de las cinco facultades que existen en la UTEM. Y se contó con la aprobación de las autoridades de la UTEM, tanto por el Rector como por las Vicerrectorías.

Tabla 1. Información general del Piloto 2017 y número de Coordinadores de Calidad requeridos.

Facultad	Carreras Piloteada	Número de Coordinadores de Calidad
Administración y Economía	Contador Público y Auditor	1 Coordinador
Ciencias de la Construcción y Ordenamiento Territorial	Arquitectura	1 Coordinador
Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social	Diseño en Comunicación Visual	1 Coordinador
Ciencias Naturales, Matemáticas y del Medioambiente	Ingeniería en Industria Alimentaria	1 Coordinador
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Civil Industrial	1 Coordinador
Total	5 Acreditables	5 Coordinadores

² Los criterios para seleccionar las carreras del Piloto fueron: existencia de acuerdo de acreditación, vencimiento de su acreditación a partir de 2020, no

haber implementado su plan de mejora, contar con los % más grandes de matrícula de estudiantes dentro de su facultad.

Como primera iniciativa se incorporan Coordinadores de Calidad para cada una de las Carreras del Piloto, robusteciendo la Mejora Continua basada en un modelo colaborativo. Los cinco Coordinadores de Calidad son los profesionales destinados para apoyar a las carreras en la gestión de la calidad. Desde lo operativo, el perfil del Coordinador se proyecta para estar encargado de apoyar las actividades relacionadas a la implementación del SAC-UTEM y Mejora Continua a nivel de carreras de pregrado, asegurando así el adecuado uso de la información con los propósitos de desarrollo de los Planes de Mejoras, Autoevaluación y Acreditación. Además, se propone que el Coordinador de Calidad, tenga una función de apoyo al Director de Escuela o Jefe de carrera, en la implementación de acciones de mejoras y orientación para la toma de decisiones en materias de calidad.

Los resultados de la Fase I como primera medida buscaron dar solución a la profesionalización de la gestión en materia de calidad, lo que si bien fue desarrollado, no estuvo exenta de dificultades, principalmente con relación al nivel de coordinación entre el Jefe de Carrera y el Coordinador de Calidad, donde fue complejo en un principio que algunos Jefes

de Carreras delegaran responsabilidades en los Coordinadores, existiendo dificultades para coordinarse con el mismo, al no generar reuniones de trabajo, entrega de lineamientos institucionales, entre otros.

No resultó fácil el mejorar la coordinación entre ambas figuras, ante lo cual fueron claves las medidas instaladas desde la DGAI para monitorear el trabajo de los Coordinadores y generar instancias de trabajo colaborativo, a través de la generación de Comunidades de Aprendizajes de la Calidad del Pregrado, que consistían en Jornadas mensuales de trabajo relacionadas a una temática en común para resolver entre las cinco carreras. Al respecto el 93%³ de los participantes de dichas jornadas reconocen estar “satisfecho o muy satisfecho” con las Comunidades.

Además, se llevaron a cabo reuniones de sinergia realizadas únicamente entre DGAI con los Coordinadores para guiar y monitorear el acompañamiento a los mismos, lo que permitía recoger información para resolver cuestiones de acomodamiento a las lógicas institucionales, pero entendiendo el tránsito hacia una cultura de calidad, basada en la Mejora Continua.

³ Resultado Encuesta de Evaluación Comunidades de Aprendizaje 2017.

Otro resultado tras la primera fase, tuvo relación con el nivel de avance de los planes respecto al resto de las carreras de la Universidad, las carreras del Piloto alcanzaron en promedio un 30%⁴ mayor de desarrollo. Además, el avance decía relación con actividades o gestiones más críticas, asociadas por ejemplo al análisis de datos estadísticos sobre la progresión de los estudiantes o al aumento en la autonomía para la tramitación de aspectos administrativos y presupuestarios de las carreras.

Por último, destaca como resultado el incipiente trabajo colaborativo que comenzó a desarrollarse entre las carreras y entidades de la orgánica central, para abordar temáticas comunes de manera grupal, principalmente destaca el trabajo realizado con la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Transferencia Tecnológica (VTTE) en el desarrollo de políticas de vinculación con el medio por carrera, donde a la fecha las cinco carreras del Piloto cuentan con sus políticas elaboradas.

Esta primera fase se entiende como el ajuste del SAC-UTEM a la realidad institucional, donde el avance se relaciona más bien con legitimar a nivel institucional el programa del Piloto, mejorar en aspectos

de la gestión de calidad entre las carreras seleccionadas e introducir la lógica de la Mejora Continua, a través de la retroalimentación constante.

En concreto, la primera fase implicó dentro de las carreras del Piloto, profesionalizar la gestión en materia de educación superior, al incentivar el análisis y utilización de información disponible en la Institución, reflejado en la mayor complejidad del tipo de análisis elaborado desde los Coordinadores de Calidad. Asimismo, dicha profesionalización en la gestión permitió el facilitar los procesos de toma de decisiones a nivel de carreras, para realizar mejoras en las mismas, por medio de la utilización de información oportuna, fidedigna y confiable. Todo aquello con el fin de fomentar una cultura de calidad y Mejora Continua en la UTEM desde las carreras por medio de la estrategia Bottom up.

Respecto la **Fase II**, esta se encuentra actualmente en transición, dado que durante el primer semestre 2018 se ha continuado con las carreras del Piloto en la línea de lo desarrollado en 2017, en cuanto a trabajar el plan de mejoras de manera más compleja y el abordar un plan de trabajo colaborativo. Ya para el segundo semestre 2018, se propone aumentar la

⁴ Resultado obtenido de los reportes de seguimiento anual a los planes de mejora 2017.

cobertura del Piloto con un escalamiento a 6 carreras más alcanzando un total de 11 carreras que tengan planes de mejoras donde se mantendrá el número de 5 Coordinadores de Calidad para que puedan trabajar con las carreras que se suman al Piloto. Estas 6 carreras sugeridas pertenecen a la misma escuela o son carreras que en el pasado han trabajado de manera colaborativa en procesos de Autoevaluación y fueron seleccionadas bajo los mismos criterios de las primeras cinco. Las carreras se ampliarán a más del doble durante el 2018 y se conservará el número de Coordinadores de Calidad lo que implica la optimización de recursos para apoyar en la implementación de procesos de Mejora Continua.

Tabla 2. Información general de implementación parcial 2018 y número de Coordinadores de Calidad requeridos.

Facultad	Agrupación de Carreras para el 2018	Número de Coordinadores de Calidad
Administración y Economía	- Ing. Gestión Turística. - Cont. Pub. y Aud. - Bibliotecología y Doc.	1 Coordinador
Ciencias de la Construcción y Ordenamiento Territorial	- Arquitectura - Ing. en Construcción	1 Coordinador
Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social	- Diseño en com. Visual - Diseño Industrial - Trabajo social	1 Coordinador
Naturales, Matemáticas y del Medioambiente	- Ing. En Biotecnología - Ing. En Ind. Alimentaria	1 Coordinador
Facultad de Ingeniería	- Ing Civil Industrial - Ing. Industrial	1 Coordinador
Total	13 Acreditables	5 Coordinadores

Como resultados presentes a la fecha (primer semestre 2018), destaca el trabajo que han continuado realizando las cinco carreras del Piloto desde 2017, donde se ha reforzado el trabajo colaborativo con otras unidades de la Universidad, es así como se han sumado unidades pertenecientes a la Vicerrectoría Académica (VRAC) para trabajar en los procesos de rediseño curricular y de perfeccionamiento docente. A raíz de dos Jornadas de Aprendizaje, es que fueron constituidos equipos de trabajo entre las carreras y unidades de la VRAC para abordar las temáticas señaladas, estableciendo planes de trabajo anuales con cada carrera.

Otro resultado de la segunda fase, responde al nivel de avance de los planes respecto al resto de las carreras de la Universidad, las carreras del Piloto alcanzaron en promedio un 47%⁵ mayor de desarrollo. Además, el avance dice relación con actividades o gestiones más críticas y complejas, es decir, son planes que poseen un mayor nivel de dificultad, en miras de continuar reforzando el análisis institucional y la toma de decisiones basada en evidencia.

⁵ Resultado obtenido de los reportes de seguimiento semestral a los planes de mejora 2018.

Fase III: Requiere que la información recolectada durante el Pilotaje 2017 y 2018 sea analizada para tomar decisiones basadas en la evidencia recolectada, respecto de la participación de los 5 Coordinadores de Calidad durante el 2017 con 5 carreras y el 2018 con 11 carreras. Con esta información, se tomarán decisiones con respecto a la implementación en régimen para 2019, lo cual involucrará acordar, ya sea, el sumar más carreras a un Coordinador de Calidad o continuar con la contratación de más personas con el perfil de Coordinador de Calidad o desarrollar otra estrategia para continuar con procesos de apoyo a las carreras para la Mejora Continua. A su vez, también implicará una evaluación del Piloto, para poder realizar ajustes y mejoras para su implementación en régimen, con el fin de medir el cumplimiento de su objetivo que busca implementar un Modelo de Mejora Continua por medio de Planes de Mejoras de Carreras Acreditadas y así encaminar a la institución a los nuevos desafíos del entorno en materia de calidad e instalar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad UTEM (SAC-UTEM).

Conclusiones

El artículo se concentró en la descripción del Piloto del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la

Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), con el propósito de aportar a la interrogante que el actual marco de Aseguramiento de la Calidad a nivel nacional instala como desafío a las instituciones de educación superior. En este sentido el estudio de ésta experiencia en desarrollo, permite conocer in situ una forma de instalar un sistema de Aseguramiento de la Calidad, capaz de responder tanto a las exigencias internas como externas del medio.

El proyecto ha sido implementado gradualmente, mediante fases de desarrollo, que en el corto plazo han sido instaladas dentro de la lógica institucional.

El apoyo de los Coordinadores de Calidad, como agentes de cambio, ha facilitado la autorregulación, planificación, implementación y evaluación de los procesos internos, en miras de la retroalimentación para la mejora.

Así mismo, el Piloto ha estimulado la colaboración entre carreras, las que han aunado esfuerzos para trabajar en el perfeccionamiento de herramientas y mecanismos de gestión institucional.

Con todo, los cambios generados, han logrado ir más allá de la mejora en indicadores de gestión, puesto que se generó una incidencia positiva en la cultura de las carreras del Piloto, reflejados en la aceptación de los cambios sobre los

estilos de trabajo enfocados en la Mejora Continua.

En síntesis, las lecciones aprendidas durante la primera fase, se han dado principalmente en la gestión, los procesos y la evaluación. La estrategia Botton up, ha promovido aprendizajes transversales en todas las áreas de la institución. En particular, el fortalecimiento de los recursos humanos en las carreras, ha impulsado una mayor coordinación con el nivel central.

A demás, el nivel central se ha beneficiado de la evaluación y la retroalimentación continua, pues se ha ido adaptando a los cambios impulsados desde las carreras. Lo anterior, ha contribuido a que la institución este realizando los ajustes necesarios en materias de exigencias de certificación externa y Aseguramiento de la Calidad interna.

El contar con profesionales en las carreras, que comparten buenas prácticas, ha potenciado la Mejora Continua. El capital de conocimiento generado, ha robustecido el aprendizaje entre individuos y equipos de la organización, lo que ha favorecido la continuidad de procesos de mejora y Aseguramiento de la Calidad.

En tanto, la experiencia y sus resultados, podrían ser de interés para otras instituciones de educación superior,

por en primer lugar, la innovación de la estrategia utilizada, a estar basada en una metodología Botton-up, que permite instalar a nivel de facultad el Aseguramiento de la Calidad, lo que en la experiencia ha demostrado evitar la brecha de implementación del sistema de calidad, entre la orgánica central y las facultades. En segundo lugar, su diseño que por considerar la implementación en fases ha podido adaptarse a la cultura organizacional, siendo un factor clave de su éxito, de ahí que el Piloto sea desarrollado de manera paulatina ante una cultura que se resiste a los cambios. Y, en tercer lugar, porque ha permitido la profesionalización de la gestión a través de la incorporación de profesionales en las escuelas como parte del Piloto de calidad, lo que también plantea discutir los desafíos que implica en los ambientes académicos, trabajar con profesionales.

Por último, al tratarse el Aseguramiento de la Calidad de una temática relativamente reciente en el país, compartir experiencias como la desarrollada en la UTEM, invita a construir mejoras en las instituciones de educación desde una lógica colaborativa, en las que las lecciones aprendidas desde las experiencias particulares, permita enfrentar los desafíos actuales que

enfrentan las instituciones de educación superior.

Es por ello, que cabe preguntarse frente al caso de la UTEM qué propuestas de mejoras son posibles de desarrollar, que permitan permear a la totalidad de la Institución bajo un Sistema de Aseguramiento de Calidad, y que no quede arraigado (de manera profunda) solo en el trabajo de las carreras, ante lo cual se propone, primero, aumentar las instancias y planes de trabajo colaborativo que incluyan a más unidades de las distintas Vicerrectorías de la Universidad, para ir fortaleciendo el vínculo entre la orgánica central y las carreras. Y segundo, el lograr formalizar ciertas prácticas y procedimientos surgidos a raíz del Piloto, con el fin de institucionalizarlos como medidas transversales a la Universidad, con el fin de afectar a la totalidad de carreras y unidades de la Institución. Éstas y otras propuestas son los desafíos que quedan planteados al abordar de manera práctica el concepto de Aseguramiento de la Calidad, bajo la experiencia del caso UTEM.

Bibliografía

Bernasconi, A. (2008). *La crisis del modelo latinoamericano de la universidad*. En J. J. Brunner y C. Peña (Eds.), *Reforma de la Educación*

Superior (pp. 47-84). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.

CNA. (2017). *Cuenta Pública*. Santiago: CNA-Chile.

Dooner, C., 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)*. Serie Cuadernos de Investigación en AC, Número 2.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of qualitative research*, 105-117.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill.

Lemaitre, M. J. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad*. Córdoba, Argentina: UNESCO – IESALC y Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Ley N° 20.129. (17 de noviembre de 2006). Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior. *Diario Oficial de la República de Chile*. Santiago, Chile.

Ley N° 21.091. (29 de mayo de 2018).
Sobre Educación Superior.
Santiago, Chile: Diario Oficial de la
República de Chile.

López, F. (2008). Tendencias de la
educación superior en el mundo y
en América Latina y el Caribe.
*Revista da Avaliação da Educação
Superior (Campinas)*, 13(2), 267-
291.
doi:[http://dx.doi.org/10.1590/S1414-
40772008000200003](http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200003)

UNESCO. (1998). *Declaración Mundial
sobre la Educación Superior en el
siglo XXI: Visión y Acción*. París:
Conferencia Mundial sobre la
Educación Superior, UNESCO.

UNESCO. (2016). *Universidades para el
desarrollo*. UNESCO Montevideo:
Organización de las Naciones
Unidas para la Educación, la
Ciencia y la Cultura, UNESCO.

Yin, R. (1989). *Case Study Research:
Design and Methods*, Applied social
research Methods Series. Newbury
Park: Sage.

Zapata, G. y Tejeda, I. (2009) *Informe
Nacional Chile Educación Superior
y Mecanismos de Aseguramiento
de la Calidad*. Proyecto ALFA
“Aseguramiento de la Calidad:
Políticas Públicas y Gestión
Universitaria”. Santiago: Centro

Interuniversitario de Desarrollo,
CINDA.

Zapata, G., & Tejeda, I. (2016). Informe
Nacional: Chile. En CINDA
“*Educación Superior en Ibero
América: Informe 2016*”. Santiago
de Chile: Centro Interuniversitario
de Desarrollo, CINDA.

Agradecimientos

Agradecemos el apoyo para la
realización de este artículo, a la Dirección
General de Análisis Institucional y
Desarrollo Estratégico de la Universidad
Tecnológica Metropolitana, y al Programa de
Magister de Gerencia y Políticas Públicas
de la Universidad de Santiago de Chile.