



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Antropología

Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad



La calidad interna y el cambio en la toma de decisiones organizacionales: Un estudio de caso desde el sistema de Educación Superior.

Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad.

KATHERINE OGNIO OVIEDO

Profesor Guía:

HUGO CADENAS

Profesor Co Guía:

JULIO LABRAÑA

Investigación desarrollada en el marco del financiamiento FONDECYT N° 11200429 “Las tensiones en el gobierno de las universidades estatales en el sistema chileno de educación superior entre 1990 y 2020: un enfoque de cambio organizacional”

Santiago, ENERO de 2022

AGRADECIMIENTOS

Al término de este proceso se vuelve necesario reconocer a todas esas personas y equipos que fueron parte, desde la motivación para acceder a este grado académico hasta el proceso de materialización de este estudio:

Gracias Macarena y Pilar por el empuje;

Gracias Julio por la orientación, el apoyo y la posibilidad de crecimiento constante;

Gracias Pame, por apañarme siempre desde tu trinchera;

Mis agradecimientos a mi lugar de trabajo, a la Rectoría y a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas de esta organización, por confiar en mi proyecto y por estar en búsqueda de la mejora continua;

Muchas gracias al equipo del FONDECYT N°11200429 por creer en este estudio y por considerar mis aportes a la infinidad constante de trabajo académico que realizan;

Gracias a mis compañeros virtuales y equipo del MASS, sobretodo Rodrigo, German y Damaris, aunque la pandemia no nos haya permitido estar en presencia física, fueron un aporte fundamental para la discusión y comprensión de la teoría;

A mi tribu, familia y amigos que siempre están acompañando en los diversos desafíos y aventuras, en especial a Daniela que, sin quererlo, se involucró en el mejoramiento continuo de la calidad interna;

Gracias infinitas a Jimena y Juan, mis padres, de los cuales tengo la garra y perseverancia de seguir siempre adelante con mis sueños;

Finalmente, gracias Isabella por ser mi mejor compañera de ruta, gracias hija por ser mi motivación eterna. A ti Sebastián, gracias por tu comprensión y amor y a nuestro Julián, que llega junto con el término de este proceso.

RESUMEN

La presente investigación busca dar cuenta de cambios continuos y emergentes a las cuales se han enfrentado las organizaciones pertenecientes al sistema de Educación Superior. Para ello, se propone como eje de análisis mirar el proceso de toma de decisiones desde la administración central de una universidad y vincularlo con un hito contingente al sistema institucional de Educación Superior: la calidad y los mecanismos internos de aseguramiento. Con ello, se busca dar cuenta de las tensiones entre las expectativas de la organización y las transformaciones del sistema, el cual se ha empapado de elementos propios del sistema económico para una mantención organizacional exitosa.

Para este desafío se propone un estudio de caso de una universidad estatal regional. Con ello, se busca generar un alcance de conocimiento en torno a los cambios, los cuales han permitido a las organizaciones mantenerse vigentes dentro del sistema actual, produciendo transformaciones y alcances para su sobrevivencia, como, por ejemplo, la relación presente entre su administración central y la nueva gestión pública junto a la profesionalización de la gestión, dando cuenta así de los cambios culturales organizacionales.

PALABRAS CLAVES

educación superior - calidad - organización – toma de decisiones – gestión institucional

This research seeks to account for the continuous and emerging changes faced by organizations belonging to the Higher Education system. For this purpose, it is proposed as an axis of analysis to look at the decision-making process from the central administration of a university and link it to a contingent milestone in the institutional system of Higher Education: quality and internal assurance mechanisms. With this, we seek to account for the tensions between the expectations of the organization and the transformations of the system, which has been imbued with elements of the economic system for a successful organizational maintenance.

For this challenge, a case study is proposed in a regional state university. With this, we seek to generate a scope of knowledge about the changes that have allowed the organizations to remain in force within the current system, producing transformations and scopes for their survival as, for example, the link that today its central administration has with the new public management and the professionalization of management, thus accounting for the organizational cultural changes.

KEY WORDS

**higher education - quality - organization - decision making - institutional management
- institutional management.**

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
INDICE	5
ANTECEDENTES REFERENCIALES	7
ESTADO DE LA LITERATURA	7
RELEVANCIA DEL PROYECTO	12
LINEAMIENTOS TEÓRICOS	14
ENFOQUE ORGANIZACIONAL	14
ORGANIZACIÓN DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS SOCIALES	14
LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	16
METODOLOGÍA	18
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	18
OBJETIVO GENERAL	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	20
RESULTADOS	26
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	26
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	26
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	27
ROLES Y MEMBRESÍA	28
CALIDAD ORGANIZACIONAL	29
GESTIÓN INSTITUCIONAL Y TOMA DE DECISIONES	34
ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y GOBIERNO UNIVERSITARIO	39
DISCUSIÓN	42
ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES IDENTIFICADAS DESDE LA TEORÍA	42
CALIDAD Y UNIVERSIDADES EMPRENDEDORAS	44
LA CALIDAD Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	45
LA ORGANIZACIÓN Y SU IDENTIDAD TERRITORIAL	46
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	50

ANEXO 1 PAUTA DE ENTREVISTA	56
ANEXO 2 RAP ENTREVISTADOS	58
ENTREVISTADO 1.....	58
ENTREVISTADO 2.....	62
ENTREVISTADO 3.....	67
ENTREVISTADO 4.....	72
ENTREVISTADO 5.....	78
ENTREVISTADO 6.....	89
ENTREVISTADO 7.....	96
ENTREVISTADO 8.....	100
ENTREVISTADO 9.....	106
ENTREVISTADO 10.....	109
ENTREVISTADO 11.....	113
ENTREVISTADO 12.....	118
ENTREVISTADO 13.....	125
ENTREVISTADO 14.....	128
ENTREVISTADO 15.....	139

ANTECEDENTES REFERENCIALES

ESTADO DE LA LITERATURA

El sistema de educación superior durante los últimos años ha enfrentado un sinnúmero de transformaciones, al encontrarse inmerso en entornos turbulentos, sometándose constantemente a una variedad de desafíos que no alcanza a responder, dado que el contexto cambia más rápida y variablemente que las capacidades organizacionales de las universidades en cuanto a reacción y adaptación (Brunner, 2015). A estas presiones del entorno se suma un desafío potente, la instalación e implementación organizacional del concepto de calidad, lo cual resulta complejo dada la diversidad de escenarios y particularidades propias de este tipo de organizaciones.

Es por ello que, un elemento basal para el sistema de educación superior es establecer el aseguramiento de la calidad desde diversos enfoques como un mínimo común. Ahora bien ¿cómo hablar de aseguramiento de la calidad si las IES¹ se enfrentan a transformaciones estructurales de manera constante? Como primera premisa se plantea entonces una improbabilidad de asegurar la calidad, dada las incertidumbres continuas en esta sociedad contemporánea, evidenciándose una variedad de elementos como la expansión de matrícula en América Latina -la cual aumentó del 23% al 52% entre los años 2000 y 2018 (Vieira do Nascimento y Mutize, 2020)-. esta consecuencia se genera por diversos factores: primero, cambios demográficos regionales en toda América Latina y, políticas públicas cuya meta es reducir las barreras financieras que limitan el acceso de los sectores con mayor vulnerabilidad económica a la educación superior; para ello la inversión va dirigida a gastos arancelarios como también a recursos para gastos tales como alimentación, alojamiento o transporte. En su conjunto, estos factores han ampliado el acceso de estudiantes de los dos primeros quintiles en América Latina en un promedio del 60% (Rama, 2009) (Guajardo et al., 2018); este cambio evidenciado, plantea profundos desafíos para los sistemas internos de

¹ Instituciones de Educación Superior

aseguramiento de la calidad de las universidades, dado que no sólo debe garantizar el acceso considerando las brechas identificadas, sino que además debe garantizar la entrega del servicio esperado, formación de profesionales de alta calidad para la producción eficiente de capital humano. Es por ello que el sistema de educación superior debe procurar una definición de calidad capaz de dar cuenta de esta diversidad, permitiendo la apertura a la innovación responsable, que ajuste las exigencias en cuanto a recursos, procesos y resultados a su pertinencia en un contexto de diversidad virtuosa (Lemaitre, 2018).

Bajo este lente, los mecanismos de aseguramiento de la calidad toman un papel fundamental para el desarrollo del sistema de educación superior, ya que son mecanismos tendientes no solo a controlar, sino que, a garantizar y promover la calidad de las instituciones, lo cual contribuye a una mejor comprensión de sus propios procesos como un aspecto de desarrollo progresivo regional hacia el entorno (Lemaitre y Zenteno, 2012). Sin embargo, no hay claridad de su implementación al ser procesos relativamente nuevos, innovadores, su formulación y proceso de instalación son variantes y cambiantes en el tiempo, dado que están sujetos a procesos de continua evaluación.

La revisión de literatura internacional como nacional ha permitido dar cuenta que los mecanismos de aseguramiento de la calidad tienen como propósito acompañar a las fuerzas del mercado en la coordinación del sistema y no para sustituirles, siendo éstos percibidos como una de las transformaciones más importantes en la educación superior chilena, desde la reforma de 1980 (Brunner, 2008). En este respecto se plantea como eje principal de los mecanismos de aseguramiento de la calidad ser instrumentos de provisión de información a diferentes actores acerca de los aspectos más significativos del sistema de educación superior. Por tanto, estos mecanismos pasan a operacionalizar la calidad en el mismo.

Ahora bien, el concepto de calidad es complejo de definir. En el sistema de educación superior se han hecho variados intentos para ello, entendiéndose primariamente calidad como construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de las instituciones (Sobrinho, 2007). En esta dirección, Skolnik (2010) sostiene que, debido a la

propia diversidad de la noción de calidad y al respaldo que cada definición obtiene de un grupo de interés diferente, se configura una clara perspectiva política del concepto. Como resultado, una premisa a considerar es que la calidad no puede analizarse separadamente del entorno social, económico y tecnológico en que se desarrolla la educación superior (Atria, 2017). Considerando lo anterior, la investigación “Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe” (Guajardo et al, 2018), propone que la calidad se puede agrupar a través de cinco aproximaciones: calidad como excelencia —que puede estar asociada a la selectividad y lo sobresaliente, o bien, al cumplimiento de criterios de calidad—, como perfección o consistencia —centrada en la necesidad de cumplir con especificaciones preestablecidas y donde un elemento clave es la cultura de la calidad y el compromiso de los miembros de la organización con el desarrollo óptimo de los procesos —; relacionada al cumplimiento de los propósitos declarados —en línea con los contenidos de la misión institucional —; noción relacionada con el costo/calidad —dando cuenta de la eficiencia — y, finalmente, calidad como la capacidad de la educación para transformar al estudiante, mejorando sus condiciones para participar activamente en el medio, incluyendo así el valor agregado por la institución.

Ahora, bien ¿Qué se busca con el aseguramiento de la calidad en el sistema de educación superior? Es posible distinguir tres ejes fundamentales sobre los cuales se han desplegado los procesos ligados al aseguramiento de la calidad (Guajard et al., 2018):

1. Dar cuenta de las normas y criterios de calidad mínimos dentro de los cuales todas las instituciones deberán desenvolverse;
2. Certificar que los procesos que constituyen su quehacer cumplan con los estándares requeridos para asegurar su calidad; y
3. Estimular el mejoramiento continuo de todas las instituciones de educación terciaria.

En la región latinoamericana, los estudios sobre el aseguramiento de la calidad evidencian que éstos pasan a responder a ajustes y demandas provenientes del mercado laboral, puesto que hoy en día las metas de la educación superior se definen principalmente por objetivos económicos a través de la competitividad. JuttaBürge y Miski Peralta (2011) dan cuenta de

una perspectiva economicista en los procesos que resaltan la importancia de la calidad y la acreditación institucional, identificándolos como mecanismos de mercado útiles para el buen funcionamiento del sistema educacional o la noción de buena educación como motor del desarrollo económico. Otro elemento a considerar desde el plano mercantil, es que la introducción de mecanismos de aseguramiento de la calidad es un intento de subordinar las actividades de las universidades a las necesidades del mercado laboral, con el resultado de convertir a las IES en organizaciones cuyas actividades no difieren respecto de las de las empresas (Labraña y Mariñez, 2021). Bajo esta perspectiva, la necesidad de transparencia aumenta con los enfoques de mercado en el sistema de educación superior, dado que ésta pasa a ser vital para que el mercado funcione como mecanismo de coordinación (Dill y Soo, 2005).

Comprendiendo entonces la diversidad de enfoques que se le puede otorgar a los mecanismos de aseguramiento de la calidad, se hace necesario hacer la distinción de mecanismos externos e internos. Cabrera (2018) hace referencia de estas dos perspectivas, aludiendo a que los mecanismos externos de la calidad se reconocen como aquellos sistemas operados por otras entidades, como gobiernos, agencias de evaluación o clientes, con el fin de asegurar y garantizar ante terceros la calidad de una institución. En cambio, los mecanismos internos, son de carácter institucional y corresponden al conjunto de actividades que la propia institución implementa con el fin de asegurar y mejorar la gestión interna. En relación con los mecanismos externos de aseguramiento de la calidad, si bien son relativamente emergentes en América Latina, han impactado en la organización del sistema de educación superior chileno (Labraña y Mariñez, 2021), dado que en la actualidad el financiamiento y la legitimidad de las organizaciones de educación superior, están sujetas a los procesos de acreditación que otorgan estos mecanismos. Esto genera un impacto en los procesos decisionales de la organización, dado que el aseguramiento externo de la calidad interpenetra a la organización tanto para la mantención de su función como también en lo que proyecta hacia el entorno en relación a la transparencia, validez y reconocimiento. En cuanto a los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad, estudios plantean que éstos generan un impacto más profundo y permanente en cuanto al mejoramiento continuo de la calidad en la

institución (Zapata y Tejeda, 2009). En una dirección similar apunta Stensaker (2008), el cual indica que los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad generan impactos estructurales en la organización, produciendo un mayor liderazgo institucional, centralización de decisiones, un aumento en la integración de los estudiantes a procesos de gestión interna, mayor participación de actores del medio externo, profesionalización, mayores niveles de formalización de procedimientos internos, mejoramiento en cuanto a procesos internos en relación a la gestión y ejecución de tareas y activación de redes internas entre distintos actores como académicos, directivos y personal de colaboración. Esto conlleva un seguimiento de procesos y manejo de recursos como así también, la incorporación de medidas remediales y de mejoramiento continuo. Junto a ello, se observa como un segundo impacto, los cambios en las relaciones públicas y el aseguramiento de la calidad como elemento de marketing hacia el entorno de la institución. Como tercer impacto, se reconocen los efectos en la permeabilidad y transparencia, ya que la información se hace más clara y accesible, lo que permite decisiones más informadas (Stensaker, 2008).

Los estudios han evidenciado que los mecanismos de aseguramiento de la calidad han generado una transformación relevante, desde una facultad deliberada, en un contexto de alta autonomía académica y fuerte dependencia de recursos fiscales (Labraña y Mariñez, 2021), a una autorregulación constante, a través de una observación propia como también hacia las otras organizaciones en el campo, es decir, un juego constante de observación desde el sistema al entorno, permitiendo comparaciones, reconociendo límites funcionales para el mejoramiento continuo de las organizaciones bajo el lente de la calidad. Sin embargo, los parámetros de dichos procesos de evaluación, de acuerdo con la literatura especializada son difusos, esto ya que las expectativas de un sistema de aseguramiento de la calidad cambian continuamente en el tiempo y tienden a variar entre las diferentes partes interesadas (Beerkens y Udam, 2015).

La preocupación por la calidad ha llevado a generar cambios a nivel del gobierno de las universidades, sobre todo en lo que respecta el proceso de toma de decisiones. Además, se evidencia el cambio en la forma tradicional de relación entre gobierno y universidades. En

donde, en lugar de transferir recursos no sujetos a resultados -como era característico en las distintas versiones del Estado benefactor- las transferencias hoy van de la mano a evaluaciones en cuanto al propósito específico de las asignaciones al sector (Labraña y Mariñez, 2021). De esta manera, el proceso de acreditación institucional se evidencia como un hito de cambio en cuanto a las prácticas de gobernanza y gestión, identificando en la organización interna, consecuencias positivas del proceso, como por ejemplo, buenas prácticas con respecto a la revisión y puesta en funcionamiento de la misión, estructura organizacional y políticas de toma de decisiones y procedimientos y mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje propios de la gestión académica (Lemaitre, Maturana, Zenteno, y Alvarado, 2013).

RELEVANCIA DEL PROYECTO

Ante lo planteado, resulta interesante observar desde un análisis de caso como ha cambiado el proceso de toma de decisiones organizacionales desde el nivel central, debido a la implementación de mecanismos internos de aseguramiento de la calidad. Bajo este lente, se busca identificar el cambio en los procesos de toma de decisiones para la mantención de la organización (Arnold, 2014) como también los procesos de transformación en la gestión interna como por ejemplo, el enlace que hoy su administración central tiene con la nueva gestión pública, la profesionalización de la gestión y el proceso de empresarización desde su gestión institucional, dando cuenta así de los cambios culturales organizacionales (Silva, 2006). Estudios plantean en cuanto al impacto de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad, cambios significativos en el ámbito organizacional, como por ejemplo, formación formalización de la dirección y orientaciones estratégicas (planes de desarrollo), mayor apertura a la participación académica y diálogo sobre calidad, generación de información para la toma de decisiones y diversos ajustes y, una tendencia hacia la profesionalización de la gestión institucional y de la docencia impartida (Peña, 2005) (Silva, 2006). Premisas que se esperan comprobar en esta investigación. En este sentido, lo central está en evidenciar el proceso de evolución que se produce con respecto a las tomas de decisiones y formas de gobierno universitario. Esto, considerando que se identifican cambios

en cuanto a las dinámicas dadas en torno a las decisiones desde la gestión institucional. Desde este enfoque, se vuelve fundamental observar cómo estas decisiones se enlazan con el proceso de implementación de los mecanismos internos, siendo éstos un vehículo para las transformaciones necesarias en cuanto al mejoramiento continuo en el contexto propio de una organización, sin perder de vista la calidad y los procesos de cambios permanentes. Observado este proceso desde la Teoría de Sistemas Sociales, la toma de decisiones en la organización alude a condensaciones de referencias de sentido cuya función es orientar de modo relativamente estable la comunicación y el pensamiento frente a la complejidad y contingencia del mundo (Luhmann, 1991), sobre todo a las transformaciones evidentes del sistema de educación superior.

LINEAMIENTOS TEÓRICOS

ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Se reconoce la importancia del enfoque organizacional para estos estudios. En esta dirección, Clark (2004) da cuenta que las IES son sistemas organizacionales complejos, es por ello que observar y diferenciar las formas de gobierno con las cuales hoy en día se sustentan las universidades es crucial para entenderlas desde su autopoiesis como también la forma en que se relacionan con el entorno, el que se encuentra en cambios continuos. Es desde este punto donde toma fuerza el concepto de universidad emprendedora, entendida como un tipo específico de organización, la cual se encuentra vinculada con el entorno y responde de manera proactiva a las necesidades del mercado, sin dejar de lado sus valores académicos ni su misión tradicional –autoproducción de conocimiento y toma de decisiones- como entidad educativa que trabaja con y para el conocimiento (Chamorro, Ceballos y Hernández, 2012).

En sintonía con el autor y desde un contexto nacional, se evidencia a nivel organizacional que las IES se caracterizan por la emergencia de un cuadro nuevo en cuanto a su capacidad de desarrollo y cambiantes características en torno a procesos de diferenciación e integración, adaptación y negociación de sentidos relativos a la educación superior como institución e idea normativa (Brunner, 2015).

Siguiendo esta misma línea, resulta relevante estudiar este caso desde el enfoque organizacional que propone la teoría de sistemas sociales. Las IES evidencian una alta capacidad para relacionarse con su entorno a través de comunicaciones, preferentemente, mediante sus prestaciones de servicios con otras organizaciones. Junto a ello, el entorno las invita a realizar transformaciones con la finalidad de mantenerse vigentes, evidenciándose, así como medios eficientes para integrar recursos y enfrentar la reproducción de la sociedad y la de sus entornos (Arnold, 2008).

ORGANIZACIÓN DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS SOCIALES

Desde la teoría de sistemas sociales, el uso de la palabra organización se ha planteado para designar una forma particular de sistema social que puede diferenciarse de otros sistemas

sociales como las familias, los grupos, las redes, etc. Luhmann propone tres características principales de este tipo de sistema social: la pertenencia, los objetivos y las jerarquías (Kühl, 2013). En primer lugar, la pertenencia refiere a la decisión sobre la entrada o salida de una persona a la organización, asintiendo a las organizaciones delimitar los ámbitos en los que los miembros deben someterse a las normas (Luhmann, 1996). Por su parte, los objetivos desempeñan un papel central, ya que son la hoja de ruta del funcionamiento de la organización: por ejemplo, las universidades cumplen el doble propósito de la docencia y la investigación, por lo que una organización que desechara por completo la formulación y persecución de dichos objetivos generaría una enorme confusión tanto entre sus propios miembros como en relación con su entorno, quien no podría reconocer su función, llevándola a su caducación (Kühl, 2013). Por último, en relación a las jerarquías, para las organizaciones se mantienen como una forma de orden en la estructura interna, permitiendo la autonomía en cuanto a la toma de decisiones; así, por regla general, son las propias decisiones de una organización las que determinan en última instancia cómo se ocupan los puestos dentro de la jerarquía (Kühl, 2013).

Pese a lo anterior, cabe destacar que las organizaciones nunca son completamente independientes en su toma de decisiones, ya que forman parte de la sociedad con sus normas legales, restricciones, condiciones económicas, etc. De todas formas, la cuestión clave es que las organizaciones toman sus decisiones, con respecto a sus objetivos, jerarquías y miembros, de manera autónoma y determinada según su estructura e historia.

Otro elemento fundamental de las organizaciones desde la TSS² se relaciona con la autoimagen de la misma y la complejidad que esta pueda presentar tanto a sus sistemas internos como al entorno (Kühl, 2013). En relación a ello, la autoimagen se identifica a través de conceptos como la máquina, la que muestra la capacidad de integración en las operaciones internas de la organización; el juego como característica de creatividad organizacional y, la fachada, como la imagen pulcra de la organización hacia su entorno (Kühl, 2013).

² Teoría de Sistemas Sociales

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

durante las dos últimas décadas, se observa un giro en cuanto a la reestructuración de la gestión universitaria como también a los procesos de distribución, ordenamiento de recursos, y relaciones (Placencia-Valadez et al., 2011), lo cual da cuenta de una reducción de autonomía institucional y cambios relevantes en la cultura organizacional, lo cual se relaciona con un mejoramiento en cuanto al tecnicismo institucional. Desde esta arista, se comprende el concepto de la nueva gestión pública como lineamientos de acción que pretenden ser un propuesta estructurada y directiva de gobierno de administración pública con base teórica (Aguilar, 2006) que da cuenta de este giro, con el propósito de validar las acciones y toma de decisiones del gobierno universitario (Placencia-Valadez et al., 2011). Esta nueva gestión pública en las organizaciones del sistema de educación superior, a nivel conceptual, es vista como la forma organizacional distintiva del cambio, la cual radica en los mecanismos administrativos y procesos gerenciales a través de los cuales se realizará tal teoría del cambio en la organización universitaria, la que va en sintonía con la instalación de sistemas de aseguramiento de la calidad, dado que éstos pretenden evidenciar bajo la lógica de mejoramiento continuo, el uso de los mecanismos y procesos mencionados para el cumplimiento de objetivos. Así, la nueva gestión pública es reconocida como una transformación social y organizacional, la que encuentra su sentido en un contexto de reforma generalizada del sector público orientada a romper las bases de poder de los monopolios profesionales y la inercia organizacional que caracteriza a las grandes burocracias (Serna, 2009).

Estos conceptos toman fuerza en el sistema de educación superior, dado que se articulan con las ideas de robustecer a la sociedad del conocimiento, la que no sólo queda centrada en las antiguas elites, sino que hoy se tensiona entre la autonomía de las universidades -las cuales intentan salvaguardar sus privilegios y financiamiento- y las exigencias de las sociedades, las que han *in crescendo* y diversificando en su forma, estableciendo requerimientos de inserción social, éxito académico y profesional de sus estudiantes, productividad científica y, eficiencia en el uso de los recursos y rendición de cuentas (Fernandez, 2009).

Esta tensión conlleva a que el sistema de educación superior se adapte a los nuevos requerimientos del sistema social actual, dando énfasis al aumento de la formación de capital humano avanzado y la incorporación de mayor volumen de conocimiento a la producción económica (Fernandez, 2009).

De la mano de este movimiento de eje, se evidencian las variaciones en el concepto de gestión pública, considerando el alto costo que ha significado el financiamiento de la expansión de la educación terciaria y el aumento de la producción científica. Esto ha llevado a que se esté produciendo una transformación en la forma de concebir la administración de estas organizaciones junto con una mayor competencia entre ellas, identificando así las tensiones que el sistema económico ejerce por sobre el sistema de educación superior, dando cuenta de la necesidad de cambio permanente ante la contingencia. Bajo esta óptica, toma fuerza el concepto de profesionalización de la gestión, considerando la pertinencia de adecuaciones necesarias en los sistemas internos organizacionales para alcanzar el éxito en lo que implica la actual sociedad del conocimiento. Este concepto se reconoce como un proceso continuo que busca garantizar mayor calidad en el desempeño profesional y en el en el campo de la gestión propiamente tal; visto, así como una vía para elevar la productividad de los recursos humanos (Gonzalez, 2017). Además, conlleva a una mayor separación entre lo que significa el trabajo académico con el de gestión, en favor del fortalecimiento de la gestión misma, además de producir un aumento del control y regulación del trabajo académico en función de objetivos de la administración y de la competitividad de la organización. generando así un nuevo ethos institucional y una nueva cultura emprendedora que permean a las instituciones y al campo organizacional en su conjunto (Brunner et al., 2021).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio busca dar cuenta de las particularidades con respecto a los cambios contemporáneos a los cuales se ha enfrentado el actual sistema de educación superior.

Para ello se desarrolla un estudio de caso, el cual se sitúa en una institución de educación superior estatal regional, desde la cual se observan los procesos de instalación de mecanismos internos de aseguramiento de la calidad y el proceso de gestión de la calidad en general a través de la gestión institucional y modalidad de toma de decisiones desde la administración central, hipotetizando que sostiene características innovadoras en cuanto al campo organizacional, las que se relacionan con elementos conceptuales ya mencionados como nueva gestión pública y profesionalización de la gestión. Para ello se propone como lineamientos metodológicos lo siguiente:

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se ha desarrollado el proceso de toma de decisiones a nivel central a partir del concepto de calidad y de la instalación de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad en una institución educación superior?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las principales características en cuanto al proceso de toma de decisiones a nivel central en relación al concepto de calidad y de la implementación de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad de una institución educación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Describir la noción del concepto de calidad desde un enfoque organizacional.*
- 2. Describir el proceso de implementación del concepto de calidad y de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad en la institución seleccionada.*
- 3. Identificar si existe relación entre el proceso de implementación del concepto de calidad y los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad y el cambio que se observa en el proceso de toma de decisiones a nivel central.*

La pregunta y objetivos propuestos, surgen de la hipótesis de estudio la cual plantea que la instalación de un sistema de mecanismos internos de aseguramiento de la calidad se encuentra enlazado con el proceso de cambio de la gestión institucional, lo cual se refleja en el proceso de toma de decisiones. Esto, porque los MIAC³ se observan como elementos que ayudan a identificar el funcionamiento de la institución en relación al cumplimiento de objetivos, por tanto, dan cuenta en concreto de las decisiones que toma la organización y de los lineamientos que van forjando las expectativas de la misma.

Se reconoce esta investigación como un estudio de caso con enfoque desde un diseño exploratorio. Desde esta arista, toma peso la revisión de antecedentes, principalmente en lo que se relaciona con los procesos metodológicos de los estudios analizados, dado que se evidencia un aporte importante en cuanto a perspectivas de memorias, lineamientos referenciales para las organizaciones, percepciones institucionales y algunas líneas de estudios de impacto en relación a las tensiones del entorno en lo que respecta la evaluación constante a las organizaciones del sistema de educación superior. Lo cual, desde la perspectiva organizacional, es un aporte para restabilizar las decisiones estratégicas de la organización y enriquecer la generación de información para la toma de decisiones organizacionales (Peña, 2005).

³ Mecanismos Internos de Aseguramiento de la Calidad.

TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se propone como técnicas de levantamiento de información, en primer lugar, la **selección de documentos relevantes para el estudio**, propios de la organización a investigar; documentos producidos en línea con el desarrollo fundacional de la institución y relevantes con la implementación y uso de mecanismos internos de aseguramiento de la calidad. En este sentido, el desarrollo del análisis documental, tiene como propósito comunicar de forma estructurada los procesos organizacionales identificados (Pelayo, 1996). Para acceder a ellos, se solicitó en un primer momento los permisos a rectoría y a vicerrectoría de administración y finanzas; luego tanto la secretaría general como la contraloría interna de la institución permitieron acceder a la revisión de fuentes secundarias de manera presencial en las dependencias de la institución.

Esta revisión de antecedentes documentales, permitió categorizar en 3 áreas de análisis: **calidad interna, gestión institucional y administración central**, quedando agrupados de la siguiente forma:

Tabla N°1: Identificación de documentos

Categoría	Título
Administración Central	visión de la organización
Administración Central	ley Creación de la Universidad
Administración Central	DFL Creación de Estatutos
Administración Central	DFL Fijación de Estatutos
Administración Central	aprueba reglamento transitorio del personal académico
Administración Central	aprueba reglamento transitorio de estudios de pregrado
Administración Central	misión de la organización
Administración Central	aprueba reglamento transitorio estudiantil
Administración Central	aprueba reglamento general del personal académico
Administración Central	aprueba reglamento general del personal adjunto
Administración Central	aprueba reglamento de estudios de pregrado
Administración Central	aprueba reglamento interno del consejo superior

Calidad Interna / Gestión Institucional	informe de autoevaluación gestión institucional (octubre, 2019)
Calidad Interna / Gestión Institucional	plan de desarrollo estratégico de la universidad
Calidad Interna	plan de desarrollo institucional
Calidad Interna / Gestión Institucional	dispone medidas excepcionales de funcionamiento para el desarrollo y ejecución para las laborales del personal académico y de colaboración
Calidad Interna / Gestión Institucional	imparte directrices sobre la gestión de condiciones laborales para el desarrollo y ejecución de las labores del personal académico y de colaboración que se desempeña en trabajo remoto de emergencia
Calidad Interna	aprueba reglamento de la contraloría universitaria
Calidad Interna / Gestión Institucional	aprueba reglamento de funcionamiento interno del consejo académico
Calidad Interna / Gestión Institucional	crea la Prorectoría
Calidad Interna / Gestión Institucional	aprueba reglamento de presupuesto
Gestión Institucional	res. exenta n° 455 con fecha 09 de junio de 2021, Crea Orgánica Institucional
Gestión Institucional	dispone asignación de funciones en el personal
Gestión Institucional	aprueba reglamento de elección de integrantes del consejo académico
Gestión Institucional	convoca a elecciones para constituir el primer consejo académico
Gestión Institucional	promulga acuerdo del consejo superior que aprueba el reglamento de elección de rector o rectora
Gestión Institucional	designa integrante del primer consejo académico
Gestión Institucional	convoca a elecciones de consejero académico por instituto, para integrar consejo académico

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, el levantamiento de información a través de documentos permite dar cuenta que hay documentación que comparten categorías de análisis entre la gestión institucional como de la calidad interna de la institución, lo cual permite entrever que ambas categorías son complementarias para el cumplimiento misional de la organización.

Se desarrolla un análisis de contenido identificando elementos que vayan de la mano con el concepto de calidad e hitos que marquen el proceso de evolución de la organización con

respecto a la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, para el análisis de contenido, se levantaron las siguientes dimensiones: **“Características de la organización”**; **“Objetivos de la organización”**; **“Estructura de la organización”**; **“Roles y Membresías”**.

En un segundo momento, se utiliza la entrevista como segunda técnica de levantamiento de información, entrevista semiestructurada/conversacional a actores claves (Valles, 1999). Este tipo de instrumento se caracteriza por utilizar la conversación como una estrategia para ahondar en temáticas especializadas, en donde se puedan ir abordando ideas que vayan surgiendo en el mismo acto de habla (Tojar, 2006). En cuanto a la estructura, se propone 3 dimensiones “gestión institucional y toma de decisiones” buscando identificar las principales características de la gestión institucional, ahondando en el proceso de toma de decisiones y la posible variación del mismo desde los inicios de la institución a la fecha. Una segunda dimensión tiene que ver con la “administración central y gobierno universitario” allí se aborda la percepción en cuanto al modelo de gobierno, identificación de la profesionalización de la gestión en la organización y la relación que existe entre ello y las presiones del entorno como el proceso de acreditación institucional. Por último, se aborda la dimensión de concepción de calidad en la organización, en donde se ahonda en la comprensión del concepto de calidad en el sistema de educación superior, hitos que se relacionen con la instalación del concepto de calidad y la identificación de dispositivos y/o mecanismos internos que operacionalicen el concepto. Estas entrevistas fueron grabadas vía zoom para su posterior análisis. En cuanto a la identificación de actores claves, se centró principalmente en la membresía identificada de acuerdo a su función organizacional, siendo estos pertenecientes a rectoría, prorectoría, vicerrectoría académica y vicerrectoría de administración y finanzas. Para ello se considera realizar entrevistas a los siguientes cargos:

- Rectoría
- Prorectoría
- Secretaría General
- Vicerrectoría de Administración y Finanzas
- Vicerrectoría Académica

- Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Vinculación
- Dirección de Planificación Estratégica
- Dirección de Gestión de la Calidad
- Miembro 1 de la dirección de Gestión de la Calidad
- Miembro 2 de la dirección de Gestión de la Calidad
- Dirección Económica y Administrativa
- Unidad de Evaluación de Carreras y Programas
- Unidad de Análisis Institucional
- Contralor interno de la organización
- Miembro 1 de la Prorectoría

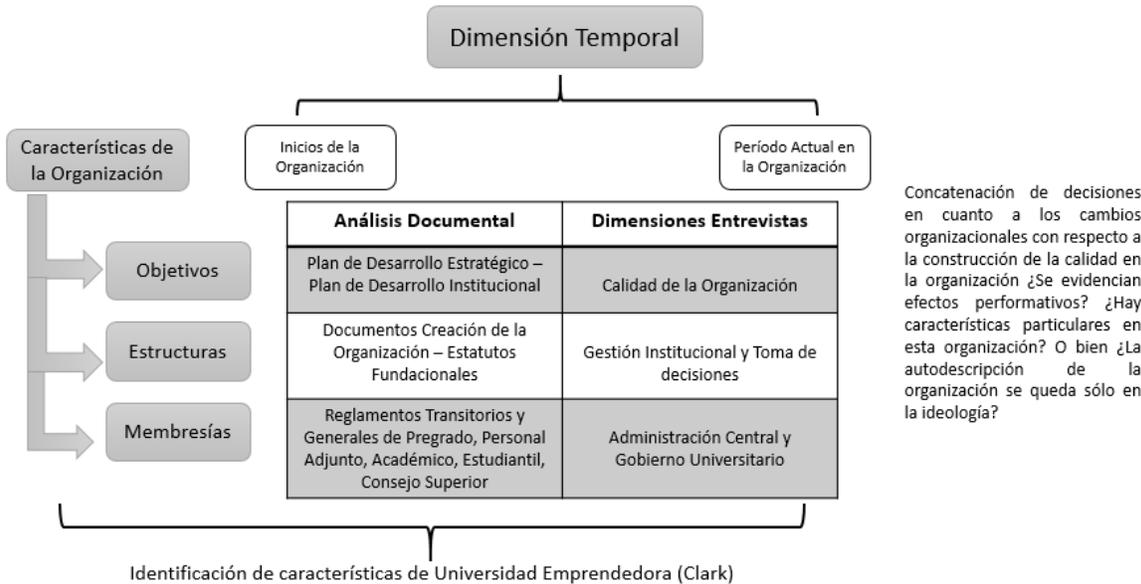
En cuanto a las entrevistas realizadas, es importante destacar que éstas se mantienen en el anonimato, por tanto, para el análisis, se identificarán con un código, el cual no tiene relación con el cargo o membresía del/la entrevistado/a.

Complementariamente a lo anterior, se considera la realización de observación participante, esto debido a que la investigadora se encuentra inmersa laboralmente en el sistema de caso de estudio, por tanto, se considera una ventaja enriquecedora para el levantamiento de la información y el posterior análisis metodológico. Este tipo de método, permite desarrollar una comprensión holística de los fenómenos en estudio que sea tan objetiva y precisa como sea posible, utilizándola como una forma de incrementar la validez del estudio, en donde se espera que sea una ayuda para el investigador a tener una mejor comprensión del contexto y el fenómeno en estudio (Kawulich., 2006). En concreto, la observación participante se realizó a través de la participación en actividades grupales propias del proceso de acreditación institucional y de la instalación de la dirección de calidad, ejemplo de ello, participación y notas en cuaderno de campo en cuanto al lanzamiento del proceso de acreditación institucional, asiste a reuniones triestamentales en donde se discute la concepción de calidad desde la organización y participa en la comisión triestamental de la creación de la política institucional de calidad.

Se evidencia el uso de una metodología basada en el multimétodo secuencial de característica cualitativa. Las ventajas de utilizar este tipo de metodología enfatizan en la complementariedad del análisis de la información (Sabariago, 2004), proponiendo una observación integradora del caso de estudio. Sin embargo, es posible también advertir algunas limitaciones con respecto al mismo, como por ejemplo la necesidad de tener presente que la interpretación no puede ser arbitraria, por tanto, debe ir en coherencia con el enfoque teórico identificado, además, de la importancia de la saturación teórica en cuanto a las categorías de análisis, con la lógica de desarrollar un caso de análisis riguroso.

Con la finalidad de generar un orden secuencial con las técnicas de levantamiento de la información mencionada, se propone el siguiente esquema metodológico:

Figura N°1: Esquema Metodológico



Fuente: Elaboración Propia

Este esquema permite evidenciar una dimensión temporal, de la cual es posible dar cuenta de cambios en torno a las características de la organización, abordando principalmente dimensiones como la gestión institucional y toma de decisiones, administración central y

gobierno universitario y, concepción de calidad y mecanismos internos. Desde allí, es que surge la premisa de la posible concatenación de decisiones en cuanto a los cambios organizacionales con respecto a la construcción de calidad ¿serán efectos performativos? O bien ¿La autodescripción de la organización se queda solo en ideología? La hipótesis pretende dar cuenta que esta concatenación de decisiones provoca efectos formativos en cuanto a la calidad, los cuales poseen características de innovación propios de una universidad emprendedora.

RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización plantea como hoja de ruta una “formación de excelencia con pertinencia regional”⁴, dando énfasis en lo que corresponde las particularidades del territorio. A ello se suma una organización reconocida como compleja, con una tarea de posicionarse como referente nacional e internacional en cuanto a la formación de profesionales de excelencia con perspectiva de conciencia social, derechos humanos, valores éticos, democráticos y cívico⁵ siendo éstas las principales características con las que se presenta la organización desde el sistema de educación superior.

Con respecto a la creación de la organización, en los documentos fundamentales se identifican particularidades con respecto al “mejoramiento continuo”⁶, en donde se da énfasis a los procesos de evaluación tanto internos como externos, cristalizándose en el proceso de acreditación institucional solicitado por ley a los 7 años, una evaluación interna de la gestión institucional presentada a la CNA a los 4 años y control y monitoreo de los recursos financieros desde MINEDUC⁷.

En esta breve introducción, es posible abordar desde el análisis documental los vértices de objetivos, estructura y roles y membresía.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La misión y visión propuesta por la organización permiten evidenciar que el objetivo de la misma construye sus bases en la formación integral de personas, la investigación de alto nivel, la creación e innovación y la vinculación con el medio, elementos propios de una organización de educación superior compleja. Para ello, se sustenta en pilares misionales⁸ de desarrollo estratégico como “rol público” buscando fortalecer a la organización como un

⁴ Misión de la Institución de Educación Superior

⁵ Visión de la Institución de Educación Superior

⁶ Elemento identificado tanto en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2018, así también en los pilares estratégicos del Plan de Desarrollo estratégico (PDE) 2021-2025

⁷ Decreto N° XXX, que establece los requerimientos mínimos para el funcionamiento de la organización.

⁸ Los pilares misionales son presentados en el PDE (2021-2025) de la organización

actor relevante en cuanto a asuntos públicos; “convivencia y salud mental” a través de la promoción de una cultura de respeto mutuo y de diálogo entre los miembros de la comunidad universitaria, elemento trascendental para establecer lineamientos saludables con respecto a los canales de comunicación organizacional. “Desarrollo sostenible”, en donde se apuesta al fortalecimiento de acciones ligadas al medioambiente regional; “inclusión y equidad de género” lo cual se busca consolidar a través de una cultura organizacional y “transformación digital”, a través del diseño e implementación de estrategias innovadoras y de vanguardia en el sistema de educación superior.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Ahora bien ¿Cómo la organización concreta estos lineamientos misionales? Para ello es relevante observar su estructura. Desde una dimensión temporal, se reconoce como ha ido en aumento la complejidad organizacional. En sus inicios, la organización plantea lineamientos básicos con respecto a la estructura organizacional, abordando principalmente dos grandes áreas de desarrollo, la vicerrectoría académica y la vicerrectoría de gestión institucional. Sin embargo, el crecimiento continuo de la organización ha llevado a desarrollar una nueva estructura, en donde se evidencia de manera explícita el abordaje estratégico de una organización compleja, concretándose así la creación del área de prorectoría, en donde se abordan temáticas estratégicas en relación a la misión institucional y al crecimiento organizacional. Este nuevo cuerpo ha llevado a reestructurar direcciones y autoridades, transformando a la vicerrectoría de gestión institucional en vicerrectoría de administración y finanzas, la cual tiene como propósito garantizar el patrimonio institucional y la eficiencia en cuanto a la inversión y desarrollo a largo plazo⁹. Por su parte, la prorectoría se reconoce como el área encargada de la implementación y seguimiento de las definiciones estratégicas de la organización¹⁰.

⁹ Definición de la nueva vicerrectoría de acuerdo a la nueva orgánica institucional.

¹⁰ Ídem.

ROLES Y MEMBRESÍA

Reconociendo que la membresía establece los criterios de entrada o salida de una persona, es decir, la determinación de la pertenencia en la organización (Luhmann, 1996b: 67); los reglamentos transitorios y ahora los reglamentos generales y las políticas institucionales, son la norma marco para delimitar el propósito de la membresía y el sometimiento a la norma.

En cuanto a la interacción de la membresías y roles, se identifican tres grandes grupos de interacción en la organización: académicos, en la parte superior de la cúpula, en los que se encuentran cargos jerárquicos como la vicerrectoría académica, prorectoría, direcciones de vinculación con el medio e investigación, contraloría interna, entre otros. A posterior siguen los miembros de la comunidad estudiantil y, como primera base, personal de colaboración o personal adjunto. A estos tres grupos identificados, se suman los órganos superiores en donde se identifican: rector, consejo superior, consejo académico y consejo de evaluación de la calidad, éste último en proceso de formación, lo cual se ha presentado como un desafío para la organización, esto debido a que aún no se constituye; observando que la consolidación del mismo se debe a que el concepto de calidad en la organización se está definiendo mediante un trabajo interno desde la gestión institucional, focalizándolo como un eje estratégico para el desarrollo organizacional¹¹.

Junto a ello, se reconoce un consejo consultivo, el consejo asesor regional el que tiene la función de informar a la máxima autoridad universitaria sobre todos aquellos temas o materiales de relevancia regional y que incidan en el quehacer de la organización, se busca que proponga acciones o líneas temáticas para el desarrollo y proyección de la organización¹²; este consejo tiene miembros aleatorios de diversos representantes regionales, como el Gobierno Regional (GORE) destacando como su principal propósito es dar cuenta de las necesidades y proyecciones regionales en donde la organización puede ser un aporte¹³.

Se identifica que hay un criterio de participación con mayor ponderación desde las membresías académicas, principalmente, aquellas colegiadas como el Consejo Académico,

¹¹ Antecedentes recopilados en observación participante, durante los meses de septiembre 2021 a enero 2022.

¹² Información recopilada a través de la observación participante en actividad diagnóstica participativa dirigida al estamento del personal adjunto y colaboración, con fecha 26 de octubre de 2021.

¹³ Antecedentes recopilados en observación participante, durante los meses de septiembre 2021 a enero 2022.

luego, se observan con el mismo nivel de impacto, las membresías correspondientes a las y los académicos de manera unipersonal. A continuación, toman peso las membresías correspondientes a la comunidad estudiantil, las cuales, desde el imaginario social, se evidencian como las principales tensiones en torno al propósito organizacional.

Pese a ello, se da cuenta que una particularidad del cuerpo académico en esta organización, dado que para ser parte del mismo, se debe cumplir con requerimientos mínimos como poseer un título de doctorado, publicaciones previas al ingreso de la organización y, ya siendo parte de la misma, realizar un 30% de actividades docentes en las escuelas de pregrado¹⁴. Pese a que, de entrada, este tipo de requisitos sostiene cierta resistencia desde los miembros, manifestando irritación hacia las autoridades, es una característica que se mantiene y se refuerza hacia el grupo de académicos.

La participación obligatoria del cuerpo académico en la docencia es una particularidad organizacional, la cual tiene como propósito posicionarse bajo una lógica matricial, interdependiente, pero con autonomía de funciones. Se espera además, estimular la cooperación entre los institutos de investigación y las escuelas de docencia, estableciendo así una relación cooperativa y dinámica en la cadena de mandos¹⁵. Lo anterior destaca como principal característica, convirtiéndose en una organización con mayor capacidad de adaptación e innovación, buscando así reducir la incertidumbre constante del entorno.

CALIDAD ORGANIZACIONAL

Es interesante observar como la calidad es abordada en la organización desde sus inicios. En documentos como los estatutos, en donde se apuesta a la mejora continua y a la transparencia, por ejemplo *“a raíz de la evolución prevista por la Ley (DFL n°8) existía institucionalmente una orientación de la calidad enfocada en la Investigación, la academia y la docencia”* (EN°1 – Miembro de Rectoría). Así mismo pasa en los reglamentos estatutarios, los cuales

¹⁴ Este requerimiento corresponde a la “Gestión Académica de la Docencia” la cual queda explícita en el Reglamento de Pregrado de la organización.

¹⁵ Este análisis es posible observarlo desde lo presentado en el Informe de Autoevaluación de la Gestión Institucional, año 2019.

permiten dar cuenta de la profesionalización de la gestión, como un elemento particular de la concepción de la calidad organizacional.

Se reconoce como una principal hoja de ruta, la comprensión de la calidad desde el área de enseñanza y aprendizaje e investigación, en donde se le da énfasis a la importancia de la excelencia académica: *“los jóvenes investigadores responden bien a la forma en que los guía y exigen en este aspecto tanto en el desarrollo de publicaciones como en la docencia; en este sentido, aceptan desafíos y participan con mayor motivación en el sistema nacional de financiamiento de la investigación”* (EN°12 – Miembro de Rectoría). A ello se suma la noción de competencia interna en la contratación de académicos y profesionales con prestigio, de los cuales se espera que *“cumplan con el perfil exigido desde los indicadores de calidad en base al grado académico del estamento académico-docente”*. (EN°6 – Miembro de Prorectoría).

Junto con reconocer la noción de calidad desde la academia, también toma fuerza y es parte de los cimientos de la organización, la noción de calidad desde la gestión institucional. Existe una visión generalizada de las membresías con respecto a la importancia de la calidad en el área de gestión interna. Así, discursivamente, se puede apreciar que hay una total instalación del concepto de calidad en el sistema de educación superior, y sus organismos en general. Sin embargo, se observa que es un concepto que se encuentra en permanente movimiento, en un tránsito constante, principalmente en la que respecta la gestión. Un hito que releva la característica de la emergencia del concepto de calidad es la creación y la transformación de la CNA en el proceso de cambio mencionado, en donde se reconoce que *“hay una evolución en el discurso de calidad gracias a ella (CNA)”* (EN°11 – Miembro de Vicerrectoría Académica), dado que antes de los procesos de Acreditación y la CNA, en lo formal, la calidad ha estado pensada hacia el cumplimiento de un indicador asociado principalmente a lo que respecta el financiamiento y la autonomía de las instituciones: *“Con la instalación de la CNA se concreta la instalación “más formal” de “la calidad” en las instituciones educación superior, sin embargo, sigue estando asociada a recursos y no a la trascendencia que la calidad implica; asociada a cumplir con indicadores para recibir financiamiento. En esta misma línea los indicadores se han mantenido estáticos en el tiempo, porque el sistema*

universitario como tal no se impondrá una meta que no se pueda cumplir para no poner en riesgo el financiamiento recibido” (EN°14 – Miembro de Vicerrectoría Académica). Sin embargo, en la actualidad el proceso de acreditación moviliza a las universidades, en el sentido de que los cambios ocurren si se encuentran expuestos dentro de los criterios de evaluación de la CNA.

Esta noción general ha provocado un tránsito a la profesionalización lo que ha implicado una discusión en relación a la definición de calidad de forma interna en la organización. Desde allí, se observan dispositivos de calidad interna, como, por ejemplo, la insistencia en la contratación de recurso humano y captación de estudiantado de calidad, *“en primera instancia se trata de reclutar buen capital humano y recurso humano, buenos estudiantes, buenos académicos y buen personal administrativo y de soporte. Con esta apuesta se busca mejorar la calidad del recurso humano, desde sus inicios a la actualidad”* (EN°7 – Vicerrectoría de Gestión y Finanzas) Esto es posible apreciarlo en dos hitos cruciales: los procesos de reclutamiento de personal y los procesos de capacitación continua dirigidos a los diversos estamentos según el rol organizacional, ambos hitos provenientes de la Vicerrectoría de administración y finanzas a través de la Dirección de Gestión de Personas.

Junto a ello, la elaboración de reglamentos, como también, la definición de roles y funciones de distintos cargos y estamentos, por escrito, es un signo de profesionalización y uno de los criterios de calidad en los que se encuentra trabajando la organización, con mecanismos internos ya establecidos. Una acción que evidencia este tipo de procesos es la creación de protocolos y manuales de diversas direcciones, a saber: *“la creación de protocolos y manuales en unidades de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la cual, pese a ser de la orgánica correspondiente al área académica, ha sido una dirección que se destaca en la continua creación de protocolos en cuanto a los dispositivos de apoyo integral al estudiante”* (EN°11 – Miembro Vicerrectoría Académica). A ello se suma la mejora continua en lo que respecta la especialización de la gestión interna, dado que *“año a año se van sofisticando los indicadores y los mecanismos de control”* (EN°8 – Miembro de Prorectoría), los cuales permiten mejorar la ejecución presupuestaria y, por ende, los procedimientos internos de gestión.

Desde este lente, un hito relevante se relaciona con el nuevo modelo de gestión de la organización desarrollado el año 2018, el cual genera mayor autonomía a las unidades académicas a nivel de construcción y ejecución presupuestaria, dado que *“permite la articulación de planes operativos anuales, planes tácticos de unidades administrativas y académicas y plan de desarrollo institucional”*. (EN°4 – Miembro de Vicerrectoría de Administración y Finanzas).

Por tanto, se reconoce la concepción de calidad por diversas presiones organizacionales, la principal, la institución estaba legalmente obligada a acreditarse dentro de un plazo determinado. La acreditación se identifica como un hito externo crítico ya que, *“si la Universidad no se acredita o lo hace por pocos años, hay consecuencias reales en términos de financiamiento y en cuanto al término de la tutoría, etc.”* (EN°15 – Miembro de Rectoría). Es por ello que, la acreditación se identifica como una herramienta para la mejora continua y para el perfeccionamiento permanente de la organización.

De acuerdo con los entrevistados y con la observación focalizada en lo que respecta el concepto de calidad, si bien no se parte de cero, la cultura de la calidad debe conocer el entramado de las diferentes etapas desde cada una de las unidades y acompañarlas, para fomentarlas, fortalecerlas y profesionalizarlas, con el fin de lograr cerrar el ciclo de gestión de la calidad, haciendo uso eficiente de los diferentes mecanismos desarrollados e implementados a la fecha en la organización. Para ello, es imperante entender que busca dar cuenta el proceso de gestión de la calidad; para ello se destacan las palabras de miembros del área de prorectoría: *“cada cosa que hacemos tiene que ser evaluada; esos resultados tienen que ser analizados y ese análisis tiene que traducirse en acciones de mejora que tiene que ser implementadas en la siguiente interacción de ese proceso, para después volver a hacer el ciclo de gestión de calidad, sin fin”* (EN°5 – Miembro de la Prorectoría). El desafío del concepto “gestión de la calidad” radica en cumplir este ciclo y no quedarse en alguna de sus etapas.

En el contexto del proceso de autoevaluación, se está trabajando en el levantamiento de los procesos críticos de la institución, describiéndolos y diagramándolos en mapas de procesos. Lo anterior, representa un estándar de calidad, ya que clarifica como dichos procesos se

realizan y ante un cambio institucional, esa experiencia se mantiene como base para una mejora previa y continua. Este proceso ha permitido la identificación de falencias en procedimientos internos, como, por ejemplo, la identificación de la carencia de integración de los sistemas de datos institucionales: *“la integración de los mismos es súper manual, en base a personas, al conocimiento de ciertas personas; la base de matrícula, Ucampus, SAP, Workflow, en general, sistemas de datos, no están integrados, son mundos diferentes, por lo que hay que avanzar a una integración idealmente operativa, en el sentido de que si se cambia un dato en alguno también lo haga en el resto, procurando transparencia y acceso a la información”* (EN°2 – Miembro Vicerrectoría Académica). Para ello, en la organización se identifica un trabajo actual y constante en relación a la estructuración de mecanismos internos que lo permitan.

Junto a ello, desde la gestión internase están definiendo procesos críticos para cada área, lo cual tiene como propósito entender cuáles son los atributos de calidad para cada uno de esos procesos, produciendo definiciones específicas para cada área según corresponda, por ejemplo, se plantea *“qué significa ser de calidad en términos de docencia y de pregrado y en sus distintas áreas, por tanto, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad es una impronta que se le coloca a cada una de las cosas que se hace”* (EN°10 – Miembro de Prorectoría).

Dentro de las presiones evidenciadas, se observa que la concepción de calidad institucional, existe a nivel de equipos directivos, quienes son los encargados de tomar las decisiones, y permean a los equipos de base; aun así, *“en esta bajada hace falta definir un lineamiento guía de acuerdo a cada uno de los procesos”* (EN°2 – Miembro de la Vicerrectoría Académica).

En consecuencia, desde el nacimiento de la organización se tendía a evaluar el quehacer de forma descentralizada, pero sin una integración estratégica que permitiera tener una visión de conjunto de lo que se hacía, en el sentido de evitar duplicaciones y sobrecarga en los actores y, sobretodo, asegurar que exista un área que promueva y apoye, en los distintos equipos, el lograr cerrar el ciclo de la gestión de calidad y profesionalizarlo en sus diferentes etapas.

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

“Desde los orígenes de la organización, la toma de decisiones se produce de forma centralizada y con una estructura vertical, la cual fue necesaria para la creación de la Universidad, ya que favoreció el proceso de instalación” (EN°11 – Miembro de Vicerrectoría Académica); *“Para ese momento, la universidad es bien top-down. Hay pocas decisiones tomadas en las unidades académicas que no deban ser consultadas con rectoría”* (EN°15 – Miembro de Rectoría). Caracterizándose por una estructura de gobierno centralizada, la cual, observada desde una dimensión temporal, se ha ido descentralizando, pero mantiene una verticalidad en los que respectan las decisiones estratégicas; lo anterior se entiende dado que, al inicio, era compuesta por pocas personas, por lo que era ineficiente y poco estratégico que las decisiones no fueran centralizadas.

En relación al proceso de toma de decisiones, se reconoce desde la organización un cambio radical; se identifica una apertura en la toma de decisiones sobre los principales asuntos de la Universidad, *“hay una transformación de ser tomadas de forma autoritaria, en un “círculo muy cerrado”, entre 8 y 10 personas, entre ellas las vicerrectorías, a ser tomadas con participación triestamental, por un órgano institucional con mayor poder, que es el consejo académico, el cual es elegido democráticamente”* (EN°12 – Miembro de Rectoría). A esta forma de decidir, se suma el apoyo del Consejo Superior, el cual cuenta con cuatro representantes del presidente de la república, evidenciando así la diversidad de representantes. En sintonía con las características de la organización, se reconoce que ésta *“nace como una Universidad sin “vicios”, que rompe con el esquema de las “repúblicas independientes” de las universidades antiguas, dando paso a la colaboración. Sumado a un buen manejo de las problemáticas de la Universidad, esto último, en lo que a gestión rectoría se refiere”* (EN°1 – Miembro de Rectoría).

Pese a los pocos años de la organización, se reconoce un tránsito positivo en el proceso de cambio en la toma de decisiones. En un comienzo, las decisiones eran tomadas por un grupo reducido, compuesto por rectoría, vicerrectorías y las directivas iniciales. Sin embargo, estas decisiones tenían una envergadura distinta, *“eran macro decisiones, gruesas y de mucho*

impacto, relacionadas con la construcción y creación de una nueva institución” (EN°1 – Miembro de Rectoría). No obstante, cuando se produce el ingreso de estudiantes, se genera un primer quiebre decisional, dado que “surgen más Direcciones y estamentos que comienzan a trabajar de lleno en el vínculo con los y las estudiantes, como la DAE, Admisión, pregrado, entre otros, por tanto, se da paso a tomar microdecisiones” (EN°10 – Miembro de Vicerrectoría Académica). Por tanto, se observa que hay dos niveles para la toma de decisiones: las macrodecisiones, las que son propias de membresías como rectoría, prorectoría y vicerrectorías; este tipo de decisiones tiene relación con temáticas amplias y estratégicas como el uso y distribución de los espacios, recursos del Estado, implementación de la política pública, entre otras. Por otro lado, las microdecisiones se relacionan con la línea misional de la organización, formación de estudiantes en educación superior. Ambos procedimientos decisionales, desde la ley, están obligados al desarrollo propio de decisiones más colectivas, “la ley de educación superior y su implementación, es un factor externo que ha llevado al reconociendo de una conciencia “mucho más real” de que la toma de decisiones involucra a la comunidad universitaria en general. Hay dos etapas, las que están determinadas por la Ley. En una primera etapa las decisiones se concentran a nivel jerárquico, en la máxima autoridad quien tiene la atribución de tomar todas las decisiones. En la segunda etapa hay un desarrollo a hacer más colectivas las decisiones, la que emerge con la conformación del consejo académico y del consejo superior, por tanto, las decisiones se toman bajo la lógica de la triestamentalidad, caracterizándose por ser más participativas” (EN°6 – Miembro de Prorectoría). La Universidad, por una cosa “natural” de su crecimiento, de aumento en su masa crítica y complejización, se ve en la necesidad realizar una apertura en la toma de decisiones. Una muestra de ello es la aprobación de una nueva estructura orgánica institucional, con la finalidad de que las decisiones se vayan distribuyendo en más espacios que en un sólo punto central, lo mismo en cuanto a la descripción de funciones, que antes no existía.

Por otra parte, hay particularidades con respecto a la toma de decisiones en la organización. En la actualidad, los académicos tienen mayor ponderación (nominal) en la toma de decisiones, lo cual se ve representado en el Consejo Académico, lugar facultativo para decidir

compuesto por 10 académicos, 2 estudiantes y 2 representantes del personal de colaboración¹⁶. A la fecha, es la única entidad triestamental organizacional decisiva; a su vez, es relevante dar cuenta que las membresías internas aun no logran formalizar sus funciones de manera corporativa, es decir, no tienen un cuerpo representativo legitimado en la organización como una asociación de funcionarios; por otro lado, el cuerpo estudiantil no logra aún tener representantes federativos, por tanto, se dificulta que todos los estamentos logren real participación en la toma de decisiones, ya que no se presentan en el campo organizacional todas las membresías involucradas, evidenciando un eje de poder desestabilizado. Pese a ello, desde la gestión institucional, se identifica un modelo de gobierno corporativo, en donde las decisiones ejecutivas son tomadas por la máxima autoridad unipersonal, el rector; y las decisiones de mediano y largo plazo, son tomadas por organismos colegiados, es decir, Consejo Superior y Consejo Académico.

En resumen, la maduración de la organización, con los años, obliga a diluir la toma de decisiones centralizada, ya que se convierte en una Universidad más compleja, evidenciando más frentes en los que hay que tomar decisiones. Un favor relevante a ello, es que los estatutos propician la descentralización en cuanto a la gestión institucional y estructura de gobierno, en lo que refiere a la distribución de la toma de decisiones.

Ahora bien ¿Existen factores externos que llevan a este cambio organizacional? Se reconocen factores de contexto y corrientes que complejizan los procesos organizacionales internos, como por ejemplo el de enseñanza aprendizaje en las universidades. En cuanto a factores de contexto, se identifican el estallido social y la pandemia, en cuanto a las corrientes se encuentran los temas de género, la inclusión y las diversidades en su conjunto; a ello se suman temas de discusión social o de financiamiento a la educación superior, entre otros, que rondan al sistema de educación superior como presiones externas, *“el tránsito rápido que ha tenido Chile, desde que se creó la Universidad el 2015 al 2021, da cuenta de que ni la sociedad ni la institución sean las mismas, dada las contingencias continuas en la sociedad, por tanto quienes generan soportes deben considerar muchas más variables a la hora de toma decisiones”* (EN° 14 – Miembro de Vicerrectoría Académica). Por tanto, el contexto social,

¹⁶ Establecido en la normativa del Reglamento Interno del Consejo Académico.

contribuye en la complejización de los estamentos académico-docente y estudiantil al momento de tomar decisiones.

Se evidencian, además, procesos asincrónicos con respecto a los cambios y/o avances en cuanto a la toma de decisiones en algunas áreas. Por ejemplo, no hay claridad con respecto a los lineamientos del desarrollo de la investigación, la vinculación con la comunidad y el desarrollo productivo; se evidencia la necesidad de establecer de forma explícita las motivaciones investigativas, tanto institucionales como las del/la investigador/a, *“se reconoce que la organización le da énfasis en lo que respecta la productividad científica como también la productividad que espera la institución, dando cuenta además de la articulación que existe en el reconocimiento externo (sociedad civil territorial) con respecto a lo que se espera en la investigación”* (EN°3 – Miembro de la Vicerrectoría Académica). No obstante, el proceso de acreditación institucional, lleva a apurar ciertas decisiones, por ejemplo, la creación de la dirección de investigación y la dirección de Transferencia y Vinculación de Investigación.

Desde esta perspectiva, en cuanto a la toma de decisiones, se observa la transformación de la gestión institucional de la organización, en donde se destaca principalmente que la gestión organizacional ha mutado, dado que en los inicios se implantaron modelos de otras instituciones ya probados, los que se han ido modificando y adecuando con el tiempo, respondiendo a la particularidad y realidad de la Universidad, *“con los años se ha “extraído” de dichos modelos lo que es esencial, lo que efectivamente uno debe hacer, eliminado lo accesorio, es decir, aquello que era propio de la institución de origen. La gestión seguirá mutando ya que, si bien se ha avanzado en muchas cosas, aún quedan muchas otras por hacer”* (EN°8 – Miembro de Prorectoría) *“Desde la etapa de instalación y crecimiento de la Universidad en cuanto a los procesos que esta conlleva, nunca se han mantenido estáticos”* (EN°9 – Miembro de Prorectoría).

Ahora bien, hay ciertas particularidades que se identifican en el proceso de cambio de la gestión institucional: **tiempo, formalización y perfil de las membresías.**

En cuanto al tiempo *“pasó de decisiones rápidas a menos rápidas, más no lentas en comparación a otras instituciones”* (EN°5 – Miembro de Prorectoría). En sus inicios, la toma de decisiones resultaba más rápida, eficiente, por una cuestión estructural jerárquica, ya que la Universidad tanto vertical como horizontalmente era más pequeña y, por tanto, con un nivel de complejidad menor, involucrando a menos personas y áreas y, con los años, la organización se complejiza, la gestión se ha ido dilatando, aunque sin perder por ahora su eficiencia.

La formalización de la toma de decisiones está vinculada al avance en la estructura organizacional de la Universidad, la que ha ocurrido a raíz del aumento de direcciones y directivos, incidiendo en que actualmente la toma de decisiones se encuentre mayoritariamente formalizada, específicamente en los procesos de gestión institucional y administrativa. Esto ha llevado a un tránsito en la forma de comunicación organizacional, en que la toma de decisiones ya no se queda en los discursos, sino que hay un diálogo mediante los mecanismos internos de gestión identificados entre Vicerrectorías y Direcciones que antes no existía, esto lleva a que la formalidad de las decisiones vaya en aumento.

Por último, cuando se observa la caracterización del perfil de las membresías para los procesos de cambio en la gestión institucional, en donde se reconoce la diversidad en el estamento académico, el cual ha ampliado su composición disciplinar y, por otro lado, el estamento estudiantil se ha diversificado *“complejizando la caracterización psicosocial del mismo”* (EN°11 – Miembro de la Vicerrectoría Académica).

Se identifica entonces que, actualmente, las decisiones son más lentas, más formales y con más variables a tomar en cuenta, dado el proceso de complejización organizacional, relacionado con las particularidades identificadas.

En resumen, en cuanto a las características de la gestión institucional de la organización, es posible indicar que es evolutiva, de menos a más, en cuanto al desarrollo de procesos y abordajes de temáticas; e innovadora, al hacerse cargo de problemáticas nuevas y contingentes para el momento actual.

Se aprecia que en una dimensión temporal, hay un cambio de visión directamente relacionado con la madurez institucional, trasladándose de una modalidad de toma de decisiones centralizada, con un modelo jerarquizado, a la puesta en marcha de un modelo más descentralizado, operacionalizado en toda la institución, dándole potestad a la organización en su conjunto, permitiendo el desarrollo de mayor transversalidad en la gestión y en la toma de decisiones, lo cual es impulsado por el sistema normativo, a través de la creación de los consejos superior y académico.

ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

La organización se auto reconoce con un gobierno estructurado, aunque con características culturales propias del sistema, en donde, en un primer momento, la autoridad central posee un poder de decisión muy relevante, *“la autoridad máxima tiene la capacidad de manejar las diferentes problemáticas y en distintos niveles que hay en la organización”* (miembro EN°12 – miembro de rectoría). Considerando que la organización, posee un modelo de gobierno regulado por Ley, sin mucho margen para establecer un gobierno diferente al aquel que regula a las universidades estatales.

Sin embargo, desde la organización interna, es posible observar en dos periodos, dos tipos de gobernanza:

- 2016 - 2020, gobernanza concentrada en el Rector, empoderamiento de dicha figura. *“Durante el primer periodo de gobernanza, hay validación de parte de la mayoría de la Universidad a que las decisiones fueran tomadas de forma autoritaria, reconociendo que en esa época fue mejor que fuera así, era necesario; pero continuar de esa manera, era muy peligroso para la Universidad”* (EN°1 – Miembro de rectoría). *“Dada su corta historia y experiencia universitaria, la institución, en un comienzo, se caracterizó por una estructura de gobierno centralizada, que se ha ido descentralizando, pero mantiene la centralización en la toma de decisiones, lo anterior se entiende dado que era compuesta por pocas personas, por lo que era poco eficiente y estratégico que las decisiones no fueran centralizadas”* (EN°10 – Miembro de Prorectoría).

- 2020 a la fecha, gobernanza en proceso de participación triestamental a través del consejo académico. *“desde ahora hay una tendencia natural a un gobierno de una Universidad regional estatal pública, es decir descentralizado, en donde la toma de decisiones se traslada a los diferentes organismos o unidades que componen la Universidad”* (EN°6 – Miembro de Prorrectoría).

La Universidad, al ser una organización nueva, crece con estatutos que promueven la descentralización del poder en la institución, que fomenta la participación de la comunidad en distintos espacios y formas. Por tanto, pese a que se observa un gobierno de educación superior clásico, esto es con una división de poderes relativamente marcada, si se hace una similitud con un ejecutivo, legislativo y uno contralor o evaluador, más que judicial; en donde el ejecutivo lo compone autoridades unipersonales y algún cuerpo colegiado, como lo es el consejo superior; un poder legislativo-normativo que es ejercido por un cuerpo colegiado, en el caso de la organización, éste es triestamental, lo cual acerca a las estructuras más participativas que existen en el sistema; y un poder contralor-evaluador que está expresado en la contraloría interna y el Consejo de evaluación de la calidad, aunque este último aún no lo tiene constituido la Universidad.

Ahora bien ¿Cómo se produjeron estos cambios en el sistema de educación superior? *“Grandes movilizaciones sociales gestionadas por estudiantes introdujeron la participación amplia en el gobierno”* (EN°15 – Miembro de prorrectoría) *“El estallido social habría presionado a considerar más el estamento estudiantil, bajo la idea de participación. La (organización) es muy joven. Llevan 5 años, de los cuales los primeros 3 fueron más bien de instalación de infraestructura, y recién se está consolidando el capital humano. La (organización) está en proceso de fortalecimiento de su capital humano. Falta equilibrar las distintas facultades y departamentos entre sí. Pero la (organización) está entrando a competir por fondos concursables, en publicaciones científicas, en transferencia tecnológica, internacionalización, etc.”* (EN°7 – Miembro de Vicerrectoría de Administración y Finanzas).

Se evidencia un gobierno que valora la participación, pero con limitaciones, dando cuenta de una dicotomía entre el modelo de una universidad antigua, la cual tienen un modelo

centralizado y, una visión de universidad más moderna, como se visualiza hoy la organización en estudio, en donde se aprecia un liderazgo participativo, espacios de desarrollo integral y un quehacer orientado a la mejora continua. Se observa como una organización joven, capaz de ver los errores como posibilidades de mejora *“La juventud de la universidad tiene que ver con eso. Yo trabajé muchos años en otra universidad estatal, en Santiago, y era todo lo contrario: un terror terrible a la Contraloría, a la auditoría interna, a la Contraloría general; nosotros viene la Contraloría acá los recibimos con los brazos abiertos [...] y si encuentran un error bienvenido sea”* (EN°14 – Miembro de Prorroctoría) *“La (organización) es una universidad joven que se encuentra actualmente en una situación privilegiada: posee la legitimidad de la novedad, el financiamiento adecuado para el cumplimiento de sus funciones sin necesidad de rendir cuentas y, por tanto, la posibilidad de experimentar en nuevas formas de organización y una dirección administrativa profesional que no parece tener contrapeso entre los académicos. Lo anterior resulta en una escasa presión por integrarse en los planos usualmente negativos de la empresarialización: comercialización de la docencia e investigación, competencia con otros sectores, etc. Probablemente es interesante de convertir en un estudio de caso, opción que requeriría prestar mayor atención a su estructura de financiamiento fiscal y cómo esta le ha asegurado un amplio grado de autonomía interna”*. (EN°4 – Miembro Vicerrectoría de Administración y Finanzas)

A esta visión se suma como particularidad la noción de competencia en el mercado, dado que el entorno competitivo en cuanto a la generación de estrategias para captar estudiantes, cuyo mecanismo de financiamiento es la gratuidad, ha incidido y marcado la transformación de la administración central y del gobierno universitario, en relación a los acomodamientos que este tipo de organizaciones debe realizar para poder acceder a mayor financiamiento. Bajo la dimensión temporal observada en este análisis, es posible dar cuenta que el gobierno de la organización ha experimentado una transformación en lo que respecta la profesionalización; reconociendo a la organización como una Universidad nueva con poca experiencia de trabajo, sin trayectoria, con una gobernanza de ensayo y error a raíz de lo mismo, estratégicamente se va dotando de profesionales de otras instituciones para aprovechar y hacer uso de su bagaje

de experiencia profesional con el fin de instalarlo desde sus comienzos, reconociendo las buenas prácticas con la noción de mantenerlas para una gestión exitosa.

DISCUSIÓN

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES IDENTIFICADAS DESDE LA TEORÍA

En general, las universidades son organizaciones que se reconocen por cumplir un doble propósito: proporcionar conocimientos en campos de estudio específicos y realizar investigaciones (Kühl, 2013). A esto se suma un tercer vértice misional, en proceso de desarrollo e identificado en este estudio de caso, la vinculación con el medio. Durante los primeros años de la organización en estudio -2015 y 2016-, se realizaron mesas territoriales en donde se destacó la participación activa de diversos actores de la región, empresas reconocidas como Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO), gobierno regional, intendencia, asociaciones agropecuarias de la zona, representantes de colegios, representantes de la Asociación de Municipalidades de la región de O'Higgins (ASOMUO'H), entre otras, todo con el fin de buscar respuesta a la pregunta *¿Qué tipo de universidad quiere esta región?*. Al plantearse un trabajo multisectorial diverso, se observa un desafío complejo para la organización, dado que es improbable satisfacer todas las expectativas de los actores territoriales. Sin embargo, este tipo de vinculación con el entorno ha permitido mantener relaciones colaborativas. Desde esta arista, la organización da cuenta que ha puesto un mayor esfuerzo en establecer, desarrollar y mantener vinculación con el entorno, lo cual es un desafío constante, que obliga a desarrollar la capacidad de plasticidad y adaptación con el medio; lo cual lleva a recordar la importancia que una organización prescindiera por completo de la formulación de objetivos, dado que crearía una enorme confusión entre sus propios miembros como en su entorno externo (Luhmann, 1973a: 87 y ss.) por lo tanto, para la organización en estudio, ha sido un desafío particular el desarrollo de la vinculación con el medio como vértice misional, pero se reconoce como un elemento propio de los objetivos.

Jerarquía: en este tipo de organizaciones la jerarquía es fundamental para la reducción de complejidad. En sí, la universidad se reconoce como una organización jerárquica, pese a que desde sus orígenes normativos se autodescribe desde la necesidad de tener un mayor grado de participación -evidenciado en los estatutos generales de la misma-, es posible reconocer una estructura vertical jerárquica, la cual, desde sus comienzos, planteaba una toma de decisiones centralizada.

En la actualidad, se evidencia una mayor descentralización en cuanto a la toma de decisiones, principalmente por el rol que juega el consejo académico. Pese a que las decisiones son jerarquizadas, ya no son unipersonales, sino que provienen de comité colegiados. Ejemplo concreto de ello, es que la máxima autoridad (el rector) propuso crear 3 nuevas carreras y éstas, en primera instancia, fueron rechazadas por el consejo académico.

Imagen: es importante plantear los aspectos que la organización puede entregar hacia el entorno (Kühl, 2013); al ser ésta una organización compleja, es posible dar cuenta que aborda tres aspectos de manera simultánea, la máquina, el juego y la fachada.

Como primera propuesta está la **máquina**, a través de la cual se busca caracterizar a la organización, poniendo de relieve la previsibilidad de los procesos de la misma. Aquí las partes individuales sólo cobran sentido a través de su integración en la operación total. Sin esa integración, un componente individual pierde su función. En este aspecto se identifican todas las direcciones y unidades correspondientes a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Esto, debido a que el funcionamiento interno en cuanto a dimensión temporal, es elaborado y monitoreado para cumplir con los plazos y estándares establecidos por los sistemas externos con los cuales se debe interrelacionar la organización para su funcionamiento.

En cuanto al **juego**, tiene el carácter de una organización como un campo de actividades ingeniosas en el que la explotación de oportunidades, la voluntad de asumir riesgos, el disfrute de la variación y las sorpresas desempeñan un papel importante. Aquí se evidencia la permanente emergencia y la constante relación sistema/entorno (Luhmann, 1996). Desde este aspecto toman sentido todas las direcciones y unidades de la Vicerrectoría de Gestión

Académica, sobretodo las direcciones de asuntos estudiantiles, de gestión académica y de pregrado, esto, dado que son las áreas que se deben ir acoplando a las emergencias que surjan desde a quienes la organización le presta servicios (estudiantes) así también, seguir en sintonía con el propósito organizacional. Esto se evidencia con total claridad durante el periodo de pandemia. Durante el último período se suma la Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Vinculación, de la cual se reconoce en su imagen características relacionadas con el juego, dada la necesidad de innovación constante.

Por, ultimo, al observar a la organización como **fachada**, se subraya la importancia de movilizar el apoyo de la organización en su entorno externo presentando una imagen pulida al mundo exterior (Kühl, 2013). Aquí toman fuerzas las unidades y direcciones de rectoría y prorectoría, como también los institutos de investigación hacia el sistema académico; pero por sobre todo la dirección de vinculación con el medio y de relaciones comunitarias, quienes, reconociendo las demandas de la sociedad civil y las posibles expectativas hacia la organización, deben estar en constantes procesos de regulación con el entorno.

CALIDAD Y UNIVERSIDADES EMPRENDEDORAS

Dando cuenta que la calidad es un factor intrínseco del proceso de gestión de las organizaciones, y ahora, un sistema exigible para los procesos de acreditación de las mismas (Beerkens, 2016), es relevante considerar las particularidades propias desde la dimensión factual en cuanto al proceso de criterios de acreditación institucional del sistema de educación superior chileno. En la actualidad, organizaciones como la que se presenta en este análisis, plantean un cruce de dimensiones en cuanto al sistema de evaluación de la calidad, ya que la organización busca la acreditación con los criterios vigentes, sin embargo, entrarán en operación nuevos criterios que se desprenden de la ley N° 21091 del año 2018, en aproximadamente dos años. Estos exigen establecer a los sistemas internos de gestión integral de la calidad en las Universidades en una dimensión temporal que está en constante cambio. Pese a ello, desde el entorno, existen de manera constante, presiones con respecto al aseguramiento de la calidad en la educación superior a través de la gestión de sistemas internos.

Desde esta arista, se observa un proceso de instalación cultural de la calidad en la organización, la cual permite producir espacios, mecanismos y “costumbres” a analizar desde el quehacer institucional, buscando evaluar resultados y discutir sobre la mejora continua y permanente. Esto supera las expectativas en relación a cumplir con un proceso/meta articulado solo con el proceso de acreditación institucional. Si bien, las organizaciones deben cumplir con el procedimiento mencionado para su mantención en el sistema, ya sea por tema de legitimidad en el mismo como también por la necesidad de financiamiento, hoy en día el concebir sistemas internos de calidad está directamente relacionado con la apertura de espacios de participación, reflexión y decisión con respecto al quehacer conjunto, trabajando desde una orgánica institucional con vías a una mantención exitosa.

Desde la dimensión temporal de la organización en estudio, el aseguramiento y gestión de la calidad institucional, se compone de dimensiones externas e internas. La dimensión externa y sus conceptos como acreditación, ciclo y gestión de la calidad, así también mejora continua, se encuentran internalizados en el sistema. Sin embargo, desde una noción interna y en consideración al nivel de complejidad organizacional que va alcanzando la Universidad, requiere que el aseguramiento y gestión de la calidad y sus mecanismos, se formalicen, se integren a un sistema global pertenecientes a un modelo de calidad institucional. Por último y de manera general, se evidencia para la mejora continua de los procesos internos de calidad, la necesidad de evaluación del público/cliente, esperando establecer procesos permanentes de feedback de los usuarios del servicio.

LA CALIDAD Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

En cuanto a la profesionalización de la gestión, se evidencia que este concepto se sitúa desde los inicios de la organización. Dado que la Universidad, en relación a su crecimiento orgánico, ha crecido y se ha profesionalizado en términos de procesos de instalación de sus direcciones y de su gobierno central a través de instrumentos regulatorios, lo que ha contribuido a un aceleramiento de la profesionalización. Un hito de ello, es la firma de la resolución que define el organigrama de gestión de la Universidad. Desde esta arista, no solo se aprecia un proceso de aceleramiento en cuanto a la profesionalización, sino que, además,

hay un proceso de transformación en cuanto a la definición, evidenciado mayor claridad en los roles y funciones de distintos cargos y Direcciones. Ejemplo de ello, es el caso de las escuelas, en donde se han planteado como eje central, la descripción clara de las funciones y competencias de sus directores y jefes de carrera. Este propósito busca dar cuenta de la importancia de la articulación entre el “ethos” de una universidad estatal y la demanda de transformación contingente en el sistema de educación superior, la cual debe evidenciarse en este tipo de definiciones organizacionales.

LA ORGANIZACIÓN Y SU IDENTIDAD TERRITORIAL

Los hallazgos de la presente investigación llevan a dar cuenta que existe una fuerte identidad de la organización con el territorio, lo que se debe, por una parte, a la larga gestión desde diversos sistemas regionales en cuanto a la creación e instalación de la organización. Por otro lado, se reconoce como un factor particular la resignificación de espacios simbólicos para la sociedad civil de la región, en el proceso de instalación de la organización, lo que lleva a generar un sentido de pertenencia mayor. Por último, el constante crecimiento orgánico permite dar cuenta que, al ser una organización relativamente nueva, está sujeta al crecimiento y por tanto a la inclusión de diversos elementos que permiten ir cuestionando los procesos instalados y buscar la mejora continua.

CONCLUSIONES

Resulta relevante destacar al término de esta investigación, algunas ideas fuerza en relación con los hallazgos identificados.

En primer lugar, desde el contexto analizado y en relación con el concepto de calidad, no se deben pasar por alto que las manifestaciones sociales fueron fundamentales para que se replanteara este concepto en las organizaciones, llevando a que las decisiones institucionales, se vieran afectadas tanto desde el sistema político como desde el sistema económico. Esto produjo la introducción de una serie de variaciones en lo que respecta la gestión institucional interna y cambios performativos en cuanto a la noción e implementación de la calidad. El caso de la institución analizada es ilustrativo en este respecto. En efecto, al ser una organización de educación superior nueva plantea desde sus orígenes la necesidad de establecer procedimientos internos de aseguramiento de la calidad, esto gracias a las instrucciones entregadas en los documentos de creación de la organización, los cuales otorgan no solo la instrucción, sino que además entregan plazos para dichos efectos. Ante ello, la organización ha establecido a través de una dimensión temporal, hitos que permiten dar cuenta de la continua búsqueda de mejora.

En un primer momento, se establece con una vicerrectoría de gestión institucional, la cual construye los primeros cimientos en relación a la administración central, reflejado principalmente en el cuidado del financiamiento de la institución y de la orgánica de crecimiento general. Con el tiempo, la organización es capaz de observarse como un sistema complejo, por tanto, se hace necesaria la transformación de la vicerrectoría de gestión institucional a la vicerrectoría de administración y finanzas, enfocándose en elementos concretos de los pilares de financiación y administración central, dejando en manos de una nueva cúpula, la prorectoría, elementos estratégicos en cuanto a la modalidad de toma de decisiones.

Esta separación lleva a establecer procedimientos internos de fiscalización que permitan evidenciar avances y estancamientos en relación a la gestión de la calidad. Un claro ejemplo de ello, es la necesidad de establecer una política de calidad interna, la cual sea un paraguas que permita abordar y gestionar cada uno de los sistemas internos para la mantención de la

organización. Por otra parte, como eje de ruta, las membresías de la organización reconocen como principio en cuanto al funcionamiento de la misma, la necesidad permanente de mejora continua; dando cuenta que la fiscalización es un proceso interno de aprendizaje constante que, pese a que no se ha concretizado en el quehacer institucional -a través de sistemas que permitan cristalizarlo- es la expectativa clara en cuanto a la consolidación de los cambios performativos.

En este sentido, las organizaciones han debido adaptarse a los constantes cambios, lo cual ha llevado a que, aquellas organizaciones que lograron sintonizarse con las presiones y necesidades del “ritmo del mercado” no solo se adapten, sino que también se potencien. En cuanto al caso de estudio en particular, dicha capacidad de adaptación es reconocida internamente. Esto sumado a la alta expectativa de la organización como “Universidad Regional” lo cual incide en las exigencias de la opinión pública en cuanto a su compromiso y quehacer.

Luego, es de destacar la elevada profesionalización de la gestión en esta universidad, comprendida como una las aristas principales de búsqueda constante de calidad. Como se ha demostrado, es importante destacar que dicho proceso de profesionalización viene tanto desde la urgencia de la propia institución de consolidar las diversas unidades con profesionales y procedimientos que den cuenta del alto nivel de la institución, así como también desde el área externa tales como las solicitudes de la CNA y las exigencias de la gratuidad.

En lo que respecta a futuras líneas de investigación este estudio abre diferentes posibilidades. Primero, es necesario examinar cómo las diferentes decisiones, a nivel de economía política, campo organizacional y dentro de la institución, afectan su deriva organizacional. En este estudio nos hemos concentrado en particular en el tema del aseguramiento de la calidad, pero las universidades, en tanto organizaciones complejas, enfrentan constantemente procesos de cambio impulsados por demandas emergentes de tipo interno y externo.

Examinar la influencia que la fecha de creación de la universidad juega en su desarrollo es también una línea interesante de investigación. Según el debate público, esta novedad va

asociada a una mayor flexibilidad producto de la menor resistencia de los académicos y administrativos a transformaciones en la organización. La realización de estudios comparativos es una tarea esencial para avanzar en esta dirección.

Finalmente, cabe destacar que, más allá de su reciente creación, esta universidad es una institución estatal. Mucho se ha debatido sobre el sentido de lo estatal en general en el sistema chileno de la educación superior: es preciso entonces, analizar en qué medida la práctica de las universidades, en un entorno marcado por la privatización y el financiamiento a la demanda, permite efectivamente marcar la diferencia entre sectores y contribuir al rol público inherente a este sector. Se espera que el presente estudio pueda servir a esta importante tarea.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V. (2006). Gobernanza y gestión pública. *Fondo de cultura económica*.
- Ardoy, L. N., Amo, S. P., & Ruiz, J. R. (2005). La triangulación metodológica en el ámbito de la investigación social: dos ejemplos de uso. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 1-10.
- Arnold, M. (2014). Imágenes de la complejidad (eds.) Arnold, M., Cadenas, H. y Urquizas, A. en *La organización de las organizaciones sociales. Aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. RIL editores.
- Arnold, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Cinta Moebio 32*, 90-108.
- Atria, F. (2017). *La mala educación: ideas que inspiran el movimiento estudiantil en Chile*. Santiago de Chile: Catalonia.
- Becher, T. (1999). Quality in the professions. *Studies in Higher Education*, 225-235.
- Beerens, M. (2016). Aseguramiento de la calidad en el contexto político: en medio de diferentes expectativas y objetivos en conflicto. *Calidad en la educación superior*, 231-250.
- Beerens, M., & Udam, M. (2015). Partes interesadas en la garantía de la calidad de la educación superior: riqueza en la diversidad?
- Brunner, J. J. (2008). Mercados Universitarios, el nuevo escenario de la educación superior. *Universidad Diego Portales*.
- Brunner, J. J. (2015). Medio Siglo de Transformaciones de la Educación Superior Chilena: Un estado del arte. En A. Bernasconi, *La Educación Superior en Chile. Transformación, Desarrollo y Crisis* (págs. 21-107). Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Brunner, J. J., & al., e. (2021). Variedades de capitalismo académico: Un marco conceptual de análisis. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1-32.

- Brunner, J. J., & al., e. (2021). Variedades de capitalismo académico: Un marco conceptual de análisis. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1-32.
- Bürgi, J., & Rojas, M. P. (2011). El concepto de calidad educativa en las investigaciones sobre educación en Chile (2000-2008). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 72-93.
- Cabrera, N. (8 y 9 de Enero de 2018). Mas allá de la acreditación: gestión interna de la calidad. Una perspectiva institucional. *Ponencia presentada al Seminario internacional de CINDA "Educación Superior para el slo XXI: Diversidad, Calidad y Mejoramiento"*. Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile: CINDA.
- Chamorro, E. T., Ceballos, H. O., & Hernández, R. P. (2012). Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.*, 103-118.
- Clark, B. (2004). *Sustaining change in Universities: Continuities in case studies and concepts*. England: Open University Press.
- Cortés, G. (1997). Confiabilidad y validez en estudios cualitativos. . *Nueva época Vol. 1 No.1* , 77-85.
- Dill, D., & Soo, M. (2005). Calidad Académica, tablas de clasificación y políticas públicas: un análisis transnacional de los sistemas de clasificación universitaria. *Educación Superior*, 495-533.
- Fernandez, E. (2009). Cambio de Paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En DE., *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación.
- Gartner, L. (1991). Rutas Académicas e Institucionales de la Educación Superior que Referencian Conceptual y Metodológicamente la Evaluación. *Bogotá: Comisión Nacional de Acreditación*.

- Gonzalez, C. R. (2017). La profesionalización del docente universitario: un reto actual. *Mendive. Revista de Educación*, 507-522.
- Guajardo, P. H., Mato, D., Grimaldo, H., Gacel-Ávila, J., Lemaitre, M. J., Guarga, R., & Ramírez, R. (2018). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*. Cordoba: UNESCO – IESALC y UNC, 2018.
- Kawulich., B. (2006). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1-28.
- Kühl, S. (2013). *Organizations a Systems Approach*. London: Routledge.
- Labraña, J., & Mariñez, C. (2021). ¿En que confiamos al evaluar la calidad de las universidades? Evolucion de los mecanismos externos de aseguramiento de la calidad en Chile. *Revista Iberomaericana de Educación Superior*.
- Lemaitre, M. J. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe. En P. H. Guajardo, *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018* (págs. 19-56). Cordoba: ©UNESCO – IESALC y UNC, 2018.
- Lemaitre, M. J., & Zenteno, M. E. (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamerica*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2013). Institutional management and quality audit: the experience in Chile. En M. Shah, & C. S. Nair, *Auditoría de calidad externa ¿Ha mejorado la garantía de calidad en las universidades?* (págs. 209-219). Serie de enseñanza y aprendizaje de Chandos: Cambridge.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. . México: Alianza Universidad.
- Luhmann, N. (1996). “Complexity, Structural Contingencies and Value Conflicts.”. En S. L. Paul Heelas, *Detraditionalization: Critical Reflections on Authority and Identity* (págs. 59–71). Oxford: Blackwell.

- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. D.F. México: Universidad Iberoamericana. Herder.
- Lupiañez, F. (2005). Reseña de "Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts" de Burton R. Clark. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1-4.
- Mariño, M. V. (Enero de 2006). Desde el análisis de contenido hacia el análisis del discurso: la necesidad de una apuesta decidida por la triangulación metodológica. *IX Congreso IBERCOM* (págs. 1-11). Sevilla-Cádiz: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/240622113_Desde_el_analisis_de_contenido_hacia_el_analisis_del_discurso_la_necesidad_de_una_apuesta_decidida_por_la_triangulacion_metodologica.
- Matus, T. (2012). Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas. En A. M. Hugo Cadenas, *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. (págs. 205-216). Santiago, Chile. : Editores RIL. .
- Matus, T., Kaulino, A., Urquieta, A., Cortez-Monroy, F., & Mariñez, C. (2018). Lógicas de auto observación de la falla para una innovación efectiva. *MAD*, N° 28 , 1-21.
- O'Higgins, U. d. (2019). *INFORME DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD DE OHIGGINS*. Rancagua: Universidad de O'Higgins.
- Pelayo, J. J. (1996). La descripción documental del fondo cartográfico antiguo. Análisis de los aspectos conflictivos. . *Revista Española de Documentación Científica*, N° 2, 131-149.
- Peña, C. (2005). Los procesos de acreditación en la Universidad Diego Portales. . *En aseguramiento de la calidad: impacto y proyecciones. Santiago de Chile*.

- Placencia-Valadez, M. C., & al., e. (2011). Gobernabilidad y nueva gestión en las instituciones de educación superior. *CienciaUAT*, 49-53.
- Rama, C. (2009). La tendencia a la masificación de la cobertura de la educación superior en América Latina. *Revista Ibero americana de educación*, N° 50, 173 - 195.
- Sabariago, M. M. (2004). Metodología de la investigación educativa . En R. Bisquerra (Coord.), *Métodos de investigación cualitativa*. (págs. 293-328). Madrid: La Muralla.
- Sayago, E. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio*, 1-10.
- Segrera, F. L. (2016). Educación Superior Comparada. Tendencias Mundiales y de América Latina y El Caribe. *Revista da Avaliação da Educação Superior.*, 13-32.
- Serna, R. K. (2009). La nueva gestión pública en las universidades británicas: Las implicaciones académicas de un profundo cambio institucional. *Gestión y Política Pública*, 239-243.
- Serrano, G. P. (2002). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II Técnicas y análisis de datos.* . Madrid: La Muralla.
- Silva, C. (2006). Aseguramiento de calidad en gestión de instituciones de educación superior: expectativas y desafíos. *Calidad en la educación*.
- Skolnik, M. (2010). Quality assurance in higher education as a political process. *Higher Education Management and Policy*, 1-20.
- Sobrinho, J. D. (2007). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña. *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*, 87-112.
- Stensaker, B. (2008). Resultados de la garantía de calidad: una discusión sobre el conocimiento, la metodología y la validez. *Calidad en la Educación Superior*, 3-13.
- Tojar, J. (2006). *Investigación Cualitativa, comprender y actuar*. Madrid: La muralla.

- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. . Madrid: Síntesis.
- Vieira do Nascimento, D., & Mutize, T. y. (2020). Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales. *UNESCO-IESALC*, 1-84.
- Villalobos, J., & Moreno, S. S. (2008). Las estrategias argumentativas en textos escritos por estudiantes de formación docente. *Letras*, 76-102.
- Zapata, G., & Tejeda, I. (2009). Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior. Consideraciones y proposiciones. *Calidad en la Educación*, 192-209.

ANEXO 1 PAUTA DE ENTREVISTA

Introducción: Presentación de la investigación para acceder al grado de Magister, invitándoles a ser parte del proceso y con acceso a resultados de la misma, se informa del consentimiento informado y de la confidencialidad.

Temas a abordar en la entrevista

1. Gestión Institucional y toma de decisiones

(En relación con la gestión institucional y a los procesos de toma de decisiones)

¿Cómo cree usted que ha sido el proceso de toma de decisiones de la organización? ¿Cree que éste ha variado desde los inicios hasta la fecha actual?

Si la respuesta es sí, ¿Qué factores son los que considera relevantes para este proceso de cambio? ¿Identifica hitos que hayan provocado alguna variación al proceso de toma de decisiones?

Si la respuesta es no ¿Por qué cree que se ha mantenido este proceso? ¿Hay alguna situación particular de la institución que lleva a mantener el proceso? ¿Considera que depende de una situación estructural que escapa del proceso particular de la organización? (Ejemplificar posibles situaciones estructurales en que estás pensando: gratuidad, nueva ley del sector, etc. =

En relación a la gestión institucional ¿Qué características considera relevantes de la gestión de esta organización? ¿Cuáles son las más distintivas? ¿Por qué?

A su juicio ¿Cómo podría describir la gestión institucional de la organización?

2. Administración central y gobierno Universitario

(Primero quisiera abordar el tema del gobierno y conducción de la universidad) **¿Qué modelo de gobierno tiene su universidad? ¿Podría describirlo?**

¿Qué explica a su juicio el modelo de gobierno de su universidad? ¿Qué factores resultan relevantes?

¿Ha experimentado una creciente profesionalización el gobierno de su universidad?

- Si la respuesta es afirmativa habría que preguntarle:
 - ¿Cómo se evidencia en términos concretos esta creciente profesionalización?
- Si la respuesta es negativa habría que preguntarle:
 - Explique las razones por las cuales el gobierno de su universidad no ha experimentado una creciente profesionalización

¿Cuáles factores considera usted que han incidido en el gobierno de la universidad?

- **¿Y cómo han influido las exigencias del sistema de acreditación?**
- **¿Cuál es su modelo de gobierno ideal?**

3. Concepción de calidad en la organización

Se reconoce que la calidad ha sido un concepto que se ha instalado en el discurso de acciones y decisiones en las organizaciones de educación superior. A su juicio **¿Cómo considera la calidad en las organizaciones de educación superior?** **¿Reconoce algún hito que se relacione con la instalación del concepto de calidad?** **En la organización actual ¿Cómo se entiende el concepto de calidad?** **¿Existe un sistema de implementación de mecanismos internos?**

Si la respuesta es no ¿Por qué cree que aún no se ha instalado? ¿Evidencia procedimientos, acciones, flujos que den algunas nociones internas de mecanismos internos de la calidad?

Si la respuesta es sí ¿Cómo funciona? ¿Es reconocido desde los miembros de la organización? ¿Puede hablarme de sus características?

ANEXO 2 RAP ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO 1

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 28 de Octubre de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 1

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Instrumentos regulatorios	Precisan las funciones de los Directorios, lo que permite avanzar en la profesionalización de dicho estamento.
Acreditación	Se trabaja en miras al proceso de acreditación, debido a que a esta se la considera una herramienta, que a raíz de sus exigencias permite el perfeccionamiento de la institución en distintos niveles ya que exige claridad en cuanto a estructura, funciones, en las orientaciones al logro de los objetivos. Es vital para hacer notar los espacios de mejora.
Institución pública con giro en educación	La finalidad de la Universidad no da paso a hacer innovaciones en materia de gobernanza, sumado a que al ser pública debe cumplir con innumerables procesos, por lo tanto, es importante que se mantenga la jerarquización vertical y el control jerárquico.
Jerarquía y la Ley	La ley mandata la instalación de una jerarquía vertical en la institución, también en la toma de decisiones.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron	

mencionados y/o están relacionados.	
Espacios de mejora	Permiten llegar fortalecidos a los procesos de acreditación, reconoce como tales, la innovación en las buenas prácticas, mejoramiento de los sistemas de control, el tener una gestión por logro de objetivos concreta.
Plan de desarrollo institucional	En él se desarrollan, entre otras cosas, las áreas que son estratégicas para el desarrollo del gobierno central.

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional	<p>La ley obliga al desarrollo propio de decisiones más colectivas.</p> <p>Se identifica como factor externo, el reconociendo de una conciencia “mucho más real” de que la toma de decisiones involucra a la comunidad universitaria en general.</p>	<p>Hay dos etapas, las que están determinadas por la Ley. En una primera etapa las decisiones se concentran a nivel jerárquico, en la máxima autoridad quien tiene la atribución de tomar todas las decisiones.</p> <p>En la segunda etapa hay un desarrollo a hacer más colectivas las decisiones, la que emerge con la conformación del consejo académico y del consejo superior, por tanto, las decisiones se toman bajo la lógica de la triestamentalidad, caracterizándose por ser más participativas.</p> <p>En cuanto a la gestión institucional, hay áreas que son estratégicas para el desarrollo del gobierno central, las que están plasmadas en las distintas Direcciones que existen en la Universidad, lo anterior, sin perder el foco que son los y las estudiantes, lo cual nombra como “vocación de Estado”.</p>

		<p>Características de la gestión institucional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Evolutiva, de menos a más, en cuanto a desarrollar procesos, abordar temáticas. 2) Innovadora, al hacerse cargo de problemáticas nuevas. 3) Suficientes, para el momento actual.
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>Modelo de gobierno regulado por la Ley, sin mucho margen para establecer un gobierno diferente, pero el marco regulatorio es el que gobierna a la mayoría de las universidades estatales, dado por el DFL n°8 del 2016 y por la ley 21.094 sobre universidades estatales.</p> <p>Es un modelo que considera como jefe superior a un Rector que es electo, de acuerdo a los estatutos, por los académicos en cuyo nombramiento estén vigentes y además están adscritos a alguno de los institutos.</p> <p>Poco espacio para hacer innovaciones distintas, de tipo más horizontal.</p>	<p>Se evidencia una profesionalización de la gestión desde los inicios, desde su instalación que la Universidad ha crecido y se ha profesionalizado en términos de sus Direcciones y de su gobierno central a través de instrumentos regulatorios, lo que ha contribuido a la profesionalización de ellas.</p> <p>Avance en lo que refiere a “buenas prácticas”, en la exigencia de excelencia en los Directivos y en la metodología en la elección de los mismos (revisión de la pertinencia, experiencia y capacitación que han tenido)</p> <p>El proceso de acreditación en cualquiera de sus niveles exige estructuras que sean claras, con funciones claras, con orientaciones al logro de</p>
<p>Concepción de calidad interna</p>	<p>No tiene claridad de la opinión de los usuarios sobre la calidad, a pesar de trabajar constantemente en ella.</p>	<p>La acreditación se identifica como una herramienta para la mejora continua y para el perfeccionamiento permanente de la institución.</p>

	<p>Hay otros procesos respecto de los cuales medir la calidad, para lo cual es fundamental la instalación de procesos internos, tanto en gestión como en las otras áreas en que institucionalmente está considerada una instancia para aquello.</p>	<p>Considera que la calidad y sus procesos internos, tienen que ser evaluados por el público al que se llega, por tanto, si se quiere determinar calidad para ciertos procesos y desarrollos es necesario tener el feedback de los usuarios del servicio.</p> <p>A raíz de la evolución prevista por la Ley (DFL n°8) existía institucionalmente una orientación de la calidad enfocada en la Investigación, la academia y la docencia.</p>
--	---	---

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades y/o a la gestión institucional, diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
<p>Tiene un gobierno central, luego del Rector, está compuesto por la protectoría y por vicerrectorías; luego están los Directores.</p>	<p>En instituciones más antiguas se produce inercia en cuanto al foco de la institución, se pierde el foco en los y las estudiantes.</p>
<p>Tiene una estructura académica de investigación y docencia, conformada por cinco Institutos de investigación y sus correspondientes Escuelas que hacen docencia. Luego existen Directores de Instituto y Directores de Escuela.</p>	
<p>A pesar de la jerarquía, se aplican criterios de horizontalidad a nivel de equipos, pero siempre hay un responsable.</p>	

<p>Esfuerzo permanente para que las decisiones que se tomen, sean conocidas por la comunidad universitaria en general.</p> <p>El espacio de participación de la comunidad universitaria, existe para que se puedan arribar a resoluciones más concretas y sea más compartida por toda ella.</p>
<p>El ser una institución joven contribuye y facilita que no se pierda el foco transversal de la Universidad que sin los y las estudiantes.</p>
<p>A raíz de la evolución prevista por la Ley (DFL n°8) existía institucionalmente una orientación de la calidad enfocada en la Investigación, la academia y la docencia.</p>

Otras anotaciones
<p>Recalca su formación o “deformación” de abogado del sector público en sus respuestas. Tiene una valoración positiva de la jerarquización en las instituciones de educación públicas.</p> <p>Considera que actualmente, las decisiones sin participación carecen de cierta licencia social, para eso la información es crucial.</p>

ENTREVISTADO 2

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 19 de Mayo de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 2

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Universidad regional	Destaca la idea de excepcionalidad de la institución hacia las necesidades regionales. Dicha conceptualización permea su autocomprensión pero también su funcionamiento, afectando incluso la forma de organización de la investigación (institutos) y escuelas (docencia)
Ausencia de incentivos por productividad	Resultado del aprendizaje de la experiencia de otras instituciones de educación superior. En su lugar se emplean sistemas de información, fondos internos y mecanismos para articular las actividades de investigación con demandas regionales
Universidad de nicho	A pesar que no aparezca en su reflexión, es posible que los desarrollos de la institución sean fuertemente dependientes de su tamaño, panorama financiero privilegiado y posicionamiento como institución estatal de región
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Consejo superior	Órgano encargado de revisar la adecuación del Plan Estratégico, con fuerte participación de la Presidencia (si bien no se percibe como intromisión, se percibe que puede serlo)
Patrocinio de la Universidad de Chile	Legitimación frente a actores externos (comunidades, familias, empresas, etc.)

3. Ejes analíticos

Dimensión	Factores causales	Características
-----------	-------------------	-----------------

<p>Modalidad de toma de decisiones</p>	<p>Finalización de tutoría de la Universidad de Chile y diseño de estrategia de acreditación</p> <p>Aprendizaje de experiencias alternativas en el sector: “Nosotros partimos con la gratuidad. A diferencia del resto de las universidades que han debido adaptarse a la gratuidad, para nosotros ese es un parámetro que está del momento 0” (experiencias de profesionales: “de alguna manera hemos tratando de evitar aquello que cada uno que sabe genera en las universidades de donde viene”)</p>	<p>Autoridad unipersonal + 2 cuerpos colegiados (Consejo Superior & Consejo Académico)</p> <p>Consejo superior: fuerte representación del gobierno de turno (rector y 8 miembros, 4 (2 nacionales y 2 regionales), los cuales son nombrados por Presidencia)</p> <p>Consejo académico: participación estudiantil y personal de colaboración no académico con derecho a voto (1 Rector, 10 académicos, 2 funcionarios no académicos y 2 estudiantes)</p> <p>“Yo haría una diferencia. Probablemente reduciría los consejeros designados por los gobiernos”: mayor representación institucional</p> <p>Plan de Desarrollo Estratégico: Rectoría con Consejo Académico y, una vez concordado, es aprobado por el Consejo Superior (“El Consejo lo que hace, no lo produce, quien lo produce es la Rectoría con el Consejo académico quien lo propone, pero evidentemente como lo prueba tiene el derecho y el deber de entregar muchas observaciones”)</p>
<p>Concepción de Calidad Interna</p>	<p>Profesionalización de la gestión asociado a un liderazgo directivo</p>	<p>Universidad regional “en serio en una región en que no tenía universidad”, cuyos problemas afortunadamente simultáneamente problemas región y país (industria agroalimentaria, desafíos hídricos,</p>

		<p>salud pública, educación pública, etc.) Macrozona centro-sur</p> <p>“O’Higgins como región es un pequeño laboratorio de los problemas nacionales. Cuando uno examina los problemas más serios que hay, aquí están”</p> <p>Universidad de primer nivel en investigación: institutos multidisciplinarios</p> <p>Dimensión de calidad y salud mental: compromiso con los impactos de la pandemia</p> <p>Diferenciación respecto de otras instituciones: “La necesidad que en la universidad no suceda lo que tiene a suceder en otras universidades [...] Que cada área se transforme como un feudo”</p> <p>Identidad: Vocación de servicio público Multidisciplina Hacer las cosas bien Ciudadanos del mundo</p>
Relación con el sector productivo y la comunidad	Concursos internos para la interdisciplina: programas de investigación multidisciplinares cuya condición es número mínimo de académicos de número mínimo de institutos (temas de interés de la institución)	Definición institucional: no pago de incentivos por publicación <p>“Nosotros los primeros 2 años sin excepción a todos los académicos, 50, entre los primeros 2 años, a todos los académicos se les entregó un fondo cuya orientación era a la investigación y la</p>

	<p>Condición de posibilidad: universidad pequeña con espacio físico común</p> <p>Patrocinio de la Universidad de Chile: “Cuando recorres los colegios te das cuenta de lo relevante que fue para mucha gente, muchos papás, muchas familias que este era un proyecto que detrás estaba la Universidad de Chile”</p>	<p>movilidad en investigación sin pedirles un proyecto a cambio”</p> <p>Fondos de investigación a académicos nuevos (fondo por un año: 5.000.000)</p> <p>Organización de la universidad: institutos de investigación (70) y escuelas de pregrado (30)</p> <p>Los directores son designados directamente por el Rector</p> <p>Las escuelas operan autónomamente (consecuencia: doble jefatura)</p> <p>Instrumentos de cualificación: Exigencias mínimas de proyectos adjudicados y publicaciones</p>
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>Acuerdos con Ministerio de Hacienda del Gobierno Central y Gobiernos Regionales (financiamiento inicial)</p> <p>Relación institucional con Gobierno Regional</p> <p>Liderazgo de la administración: “El rector, su primera tarea, además de armar su equipo [...], tuvo que encontrar un lugar donde emplazarse y después que lo encuentra [...] para poder convertirlo en un campus universitario, Ministerio de Hacienda, es gestión y conseguir recursos muy relevantes, 10 mil, 12 mil millones”</p>	<p>Aranceles de pregrado vitales: relevancia de gratuidad en el financiamiento institucional (concepto de ayudas del Estado alto)</p> <p>Postulación a fondos de investigación</p> <p>Funcionamiento con equipos pequeños que restringe la posibilidad de expansión: “A nosotros nos juega muy favorablemente que está región está muy instalada en la región”</p>

- 4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)**

Particularidades institucionales	Escenario general
Universidad estatal de región	Articulación positiva con gobiernos regionales
Institución con fuerte foco en investigación	Gratuidad de la matrícula

Otras anotaciones
Dada su dependencia de recursos estatales, es necesario revisar lo que señala Contraloría sobre la proveniencia del financiamiento dentro de esta institución. A su vez, en lo que respecta a su sistema de gobierno, se debe analizar más detenidamente el rol del Consejo Superior en lo que respecta a las decisiones estratégicas.

ENTREVISTADO 3

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 11 de Mayo de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 3

- 2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice 3 temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.**

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
-----------------	--

Orgánica universitaria	Nos encontramos en una etapa de transición, de dejar la tutoría de la Universidad de Chile lo cual surgirá cuando recibamos la acreditación institucional; hay una orgánica que está buscando la consolidación de las partes. Hay procedimientos establecidos pero aún falta consolidar la forma de hacer las cosas.
Investigación en la institución	Da énfasis en la instrucción que se les entrega a los investigadores con respecto al 70/30. Da énfasis en la falta de claridad en cómo llevar ese proceso de dualidad de roles con los investigadores. Se deben tomar decisiones con respecto a cómo establecer los lineamientos con respecto al desarrollo de la investigación, la vinculación con la comunidad y el desarrollo productivo; alcances que se deben evaluar y que, por lo tanto, se deben identificar los procedimientos para ellos y las motivaciones de lo que implica para el investigador. Da énfasis en lo que respecta la productividad científica como también la productividad que espera la institución. Como motivación la entrevistada menciona la importancia del reconocimiento en el entorno con respecto a la investigación.
Red de colaboración	Se menciona la importancia de vincular el entorno y la investigación, no dejarle la tarea al investigador. Se menciona la necesidad de establecer articulación y puntos de apoyo que la Universidad podría apoyar y gestionar, de tal forma fomentar la vinculación con el medio y la investigación.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionado y/o están relacionados.	
Universidad Emprendedora	Hay elementos que la acreditación no la solicita, pero la institución decide hacerlo porque lo considera relevante para el buen funcionamiento institucional, para beneficio propio de la universidad, por ejemplo, para medir la calidad de la investigación o de la vinculación. “No es que tú estés en desacuerdo con ella, es un plus, es algo que tu decidiste armar acá adentro; entonces más que tensión, tú te transformas en algo más armado, más definitivo de lo que la misma acreditación te pide, ¿sí? La acreditación es un motor..., pero cuando tú lo empiezas a hacer, ¿bueno empiezan a salir conversaciones...que

	<p>forma? ¿Qué tipo de universidad? ¿A qué le vamos a dar prioridad? ¿Vamos a hablar de una nueva misión hoy en día?... Entonces es mucho más lo que tu preparas que lo que es para la acreditación percé”</p>
Investigación	<p>En la actualidad, la investigación y las escuelas van por caminos separados, pese a que los investigadores deben realizar docencia; sin embargo, se está evaluando que la investigación debe permear la docencia de pregrado.</p> <p>La selección de investigadores está basada en relación a la base curricular. Esto puede cambiar, dependiendo de lo que la institución necesite (eso es lo que se aspira, percepción de la entrevistada). Hoy el investigador está 70(inv.) 30(docencia) y si se quiere que realice vinculación con el medio, se planteó que ello debiese reconocerse o premiarse, ya que sería una sobrecarga y permearía en lo que respecta el área de la investigación a la cual se dedica.</p> <p>Los lineamientos que se tomen con respecto a la investigación de ahora en adelante en la institución, se debe informar de forma clara a las nuevas contrataciones; es importante regular de cierta forma como se armará esos nuevos procesos. (se debe generar una especie de facilitador de espacios)</p>

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Gobierno Universitario y Administración Central	Decisiones personalistas, lo cual llevo a trabajar sobre la rueda “con las patas y el buche”. El proceso de acreditación institucional, lleva a apurar ciertas acciones al igual el tema de la tutoría.	De un directorio acotado a transformación en la gestión en cuanto al gobierno universitario.
Concepción de Calidad Interna	Se menciona la necesidad y la propuesta del consorcio de UES en cuanto a la vinculación con el entorno, pero no proponen como hacerlo	Hay un poco construido, está la posibilidad de armar y por tanto acortar camino en lo que respecta la instalación de procesos. APROPIACIÓN SELECTIVA

	<p>Al haber un grupo pequeño, permea elementos personales. El modelo de institución educativa, no tiene el modelo de facultades, sino que hay ciertas temáticas comunes.</p>	<p>Hay un engranaje mucho más adaptado a la docencia (INNOVACIONES CON RESPECTO A LA DOCENCIA)</p>
<p>Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional</p>	<p>Trabajo en terreno para reconocer las particularidades de la región.</p> <p>Hay un montón de vinculaciones con el entorno no académico en la región, hay iniciativas de extensión, de apoyo a la comunidad escolar, etc. Pero no hay una mirada institucional de como vincularse con el medio.</p> <p>No hay red de contactos con el sector privado, eso se debe partir desde 0.</p>	<p>Se están construyendo los lineamientos que vayan orientados con el marco institucional de la institución.</p> <p>Hay una excelente red de contactos con los sistemas públicos</p>
<p>Base diversificada de financiación</p>	<p>Se habla del tema de patentar algunos proyectos, pero se menciona que no conocen las formas de hacerlo, sin embargo, reconocen la riqueza de la región para hacer este tipo de acciones.</p> <p>Se reconoce el aporte público, lo cual se tiene que mantener, no obstante, no hay manejo con respecto al aporte de privados; al parecer esta línea no se ha desarrollado por la falta de líneas de confianza con las personas expertas de la región</p> <p>Las donaciones hacia la institución, no es bien vista por la entrevistada. Indica que eso</p>	<p>Creación de fondos internos para proyectos.</p> <p>Están las ganas y la motivación para desarrollar líneas de financiamiento privadas, pero se reconoce que la institución está aún neófita con respecto al área.</p> <p>Creación de un centro de capacitación técnicas continua que le permita invertir en financiamiento, hay convenios de colaboración con algunas empresas (CODELCO, HRR, etc.)</p> <p>Ingresos económicos por proyectos que el MINEDUC financia.</p>

	es más un trabajo de lobby político	Se reconocen las asesorías técnicas que la institución puede realizar como una fuente de inversión
--	-------------------------------------	--

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
Se reconoce aun la falta de procesos y flujos con respecto a procesos de gestión institucional; por ejemplo: que hace un investigador para presentar su trabajo.	Universidad en proceso de etapa fundacional.
En cuanto a la investigación, es necesaria la vinculación con la región	Se reconoce la separación entre investigación y docencia en los gobiernos universitarios
Proyecto “no menores” que tienen que ver con la gestión de la universidad, MINEDUC los financia. Por tanto, la institución quiere generar una mayor autonomía en relación al sistema del financiamiento, para no depender de los fondos fiscales. “que el flujo de financiamiento sea un flujo interesante, con la idea dejar de recargar al estado”.	Se identifica la noción de empresarización de la institución de donde proviene la entrevistada

Otras anotaciones
<p>Problemas de las plataformas de registros: ahora se están implementando nuevos sistemas de información – la universidad tiene varias plataformas de información, pero no se comunican, eso es un problema identificado.</p> <p>Consortio de las universidades estatales: necesidad de comunicarse y relacionarse con el entorno. Es lo que el consorcio solicita, pero ¿Cuál es el camino a seguir para concretizarlo?</p> <p>Definir lo que realmente se quiere de la Universidad ¿Cómo hacerlo? ¿a través de objetivos?</p>

Menciona experiencia de ANID y fondos basales;
 Construcción de dossier, apoyo técnico de documentación para el área de investigación ya que son elementos que la institución no tiene, indica la necesidad de asesoría para mejorar este tipo de apoyo y los procedimientos a establecer
 Comenta la diferencia entre la investigación básica y aplicada, en donde resalta la necesidad de realizar investigación básica para que articule con la investigación aplicada, ejemplifica con la vigilancia tecnológica, lo cual se ha desarrollado a pequeña escala en Chile, quizás se deban traer especialistas extranjeros para realizar este tipo de investigación.

Incentivos para trabajar la investigación desde los lineamientos de interés de la institución, no son malos los incentivos económicos, pero son perversos. Da el ejemplo de la situación que pasaba años anteriores con los de FONDART. La situación generaba una brecha importante en los investigadores y las universidades. Hoy en día la situación es más equitativa, aunque menciona que la gente más joven, en esta línea está en una posición poco privilegiada.

Comenta sobre su experiencia como académica investigadora, en donde expresa que era una profesión no valorizada.

En cuanto a la investigación, no ve a la gente de los institutos sin ganas de publicar, por tanto, el incentivo debe ir por la línea del reconocimiento, más allá del incentivo económico.

Ley del incentivo tributario: la gente no la conoce, es una ley muy buena pero la gente no la utiliza por la tecnocracia que implica utilizar este tipo de ley.

Lucro: “el lucro es cuando tú te enriqueces como individuo.... Pero estamos hablando de dinero que tú vas a reinvertir en el proceso educativo, no puedes creer que te estés aliando con el enemigo, lo que tú estás haciendo es una colaboración”.

ENTREVISTADO 4

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 12 de Mayo de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 4

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice 3 temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su

conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Universidad estatal de región	Esta idea permea la institución no solo a nivel cultural, sino también en la forma de organización de la vinculación con el entorno
Posibilidad de experimentación institucional con sentido público	Se reconoce el carácter innovador de la universidad (fuerte identidad cultural), expresada principalmente en la organización en institutos de investigación y escuelas de pregrado
Potencial de crecimiento asociado a pregrado	El rechazo a la comercialización de la docencia y la investigación no se basa en una cuestión de principios, sino que resulta de la fuerte dependencia de ingresos por concepto de aranceles y el potencial de crecimiento en este sentido (a futuro: 80 aranceles)
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Sistemas de seguimiento internos: articulación entre incentivos institucionales y productividad académica	Precisamente gracias a la existencia de estos sistemas, articulados con los instrumentos de financiamiento internos, es posible orientar las actividades de los académicos al cumplimiento de los objetivos de la institución
Organización fuertemente centralizada: integración al plan de desarrollo	Destaca el grado de consolidación de la estructura administrativa de la universidad, orientada a una centralización en el proceso de toma de decisiones asegurada por el plan de desarrollo estratégico y, probablemente, el escaso desarrollo de grupos académicos

estratégico	
-------------	--

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones	<p>Resulta esencial el carácter nuevo de la institución que le permite i) incorporar aprendizajes a partir de la incorporación de profesionales de otras instituciones estatales, ii) la necesidad de fortalecer su organización interna y iii) el financiamiento constante, tanto de gratuidad como de transferencias estatales, que permite planificar mucho mejor.</p> <p>Entorno de política pública favorable</p> <p>Directrices de gobierno: ley de creación y ley de universidades estatales (lineamientos)</p>	<p>Gobierno corporativo: decisiones ejecutivas tomadas por el Rector y decisiones de mediano y largo plazo tomadas por organismos colegiados (Consejo Superior: presupuesto y las finanzas institucionales; Consejo Académico: elaboración de plan de desarrollo y reglamentos internos)</p> <p>Centralización de decisiones: “En este momento de la universidad es bien <i>top-down</i>. Hay pocas decisiones tomadas en las unidades académicas que no deban ser consultadas con rectoría”</p> <p>Organización novedosa: Institutos de investigación interdisciplinarios y Escuelas de Pregrado (no departamentos ni facultades) que refleja la diferencia entre académicos / docentes (personal adjunto con foco profesional)</p> <p>2018: nuevo modelo de gestión: mayor autonomía a las unidades académicas para ejecutar sus presupuestos (proposición de marco presupuestario a ser aprobado a nivel central, en particular,</p>

		<p>Consejo Superior a nivel del Rector)</p> <p>Articulación entre planes operativos anuales, planes tácticos de unidades administrativas y académicas y plan de desarrollo institucional (diseño de presupuesto 2021).</p>
<p>Noción de Calidad Interna</p>	<p>Expectativas de la región</p>	<p>Identidad como institución estatal de región: “Nos instalamos con un sentido público de la universidad, con un discurso de excelencia, con un discurso de académicos con jornada completa con grado de doctor, con investigación pertinente a los problemas de la región y el país, con vinculación con el medio. Entonces ya el público de la región de O’Higgins vio que esta cosa era un poco distinta”</p> <p>Filosofía: “Nosotros no pagamos más por hacer la pega” (rechazo a incentivos a la productividad por publicaciones en ISI).</p> <p>Cultura de flexibilidad y mejora continua</p>
<p>Relación con el sector productivo y la comunidad</p>	<p>Ausencia de presiones de comercialización de docencia e investigación (entorno financiero favorable por concepto de gratuidad y Estado)</p> <p>Compromiso regional</p>	<p>El foco de la investigación en la universidad es la investigación aplicada en la región: sistemas de incentivos (salarios, oportunidades, etc.). En particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fondo de instalación para compra de equipamiento e infraestructura (5.000.000) y fondos de movilidad para

		<p>redes internacionales (5.000.000).</p> <ul style="list-style-type: none">- Fondos internos con foco interdisciplinario: formación de centros de investigación aplicada (con 2 o más institutos), movilidad internacional y fondos interdisciplinarios <p>Aproximadamente 95% son fondos de investigación aplicada en problemas regionales (cambio climático, trabajos con la minería, problemas de agua, trabajo con colegios, articulación con la salud, etc.).</p> <p>Número importante de proyectos adjudicados (claustro académico productivo)</p> <p>Sistemas internos de valoración de la inter- y transdisciplina en las carreras académicas</p> <p>Política de vinculación con el medio desde la investigación y la docencia: contribuir a la solución de problemas regionales asociado a las posibilidades de desarrollo académico (resolución de problemas a nivel regional)</p> <p>Sistema de portafolio académico: actividades de los académicos (actualización y mecanismos de evaluación de productividad)</p>
--	--	---

Administración y Gobierno Universitario	<p>Gratuidad como incentivo para la planificación interna de las instituciones (Estado garante)</p> <p>Gratuidad como condición de la institución (“Una vez mi Rector dijo que este proyecto, sin haber entrado con gratuidad, no era factible, no era viable. Yo le creo pues 75% de nuestros estudiantes año a año han entrado con gratuidad”</p> <p>Potencial de crecimiento: atender a las necesidades de los estudiantes de la región de O’Higgins (satisfacer a la demanda)</p>	<p>Expectativa de depender menos del Ministerio: “yo creo que cada vez vamos a depender menos de los aportes del Ministerio [...] Cada vez crecemos más en ingresos por concepto de arancel de pregrado” (plan: 7.500 – 8.000 estudiantes de pregrado en 3 años)</p> <p>Búsqueda de mayor autonomía del Estado bajo un modelo de 80 aranceles / 20 aportes estatales (hoy: 70 aranceles / 30 aportes estatales)</p> <p>Desarrollo de fondo estratégico para la modernización de la institución (académicos con grado de doctor, estudiantes, infraestructuras, etc.)</p> <p>Investigación aplicada, patentes, donaciones, etc. no son relevantes al mediano plazo desde un punto de vista demográfico frente a los aranceles de pregrado</p>
--	---	--

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
<p>Universidad joven: “La juventud de la universidad tiene que ver con eso. Yo trabajé muchos años en otra universidad estatal, en Santiago, y era todo lo contrario: un terror terrible a la Contraloría, a la auditoría interna, a la Contraloría general; nosotros viene la</p>	<p>Crítica a la burocratización de las universidades estatales (posibilidad de experimentación en función del aprendizaje de sus profesionales)</p>

Contraloría acá los recibimos con los brazos abiertos [...] y si encuentran un error bienvenido sea” (y mucho menos burocrática)	
Tamaño y niveles de complejidad todavía reducidos como una ventaja comparativa: ausencia de profesores titulares, doctorados o programas de magister (flexibilidad)	Amplia cobertura de gratuidad que se enlaza positivamente por ingresos principalmente por concepto de matrícula
Aprendizaje respecto de los problemas derivados de la organización de sistemas de incentivos en otras universidades estatales (profesionales ya conocedores de sus efectos perversos)	

Otras anotaciones
<p>La UOH es una universidad joven que se encuentra actualmente en una situación privilegiada: posee la legitimidad de la novedad, el financiamiento adecuado para el cumplimiento de sus funciones sin necesidad de rendir cuentas (y, por tanto, la posibilidad de experimentar en nuevas formas de organización) y una dirección administrativa profesional que no parece tener contrapeso entre los académicos (menor peso de la tradición). Lo anterior resulta en una escasa presión por integrarse en los planos usualmente negativos de la empresarialización: comercialización de la docencia e investigación, competencia con otros sectores, etc. Probablemente es interesante de convertir en un estudio de caso, opción que requeriría prestar mayor atención a su estructura de financiamiento fiscal y cómo esta le ha asegurado un amplio grado de autonomía interna.</p>

ENTREVISTADO 5

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 11 de Agosto de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 5

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
<p>Crecimiento y complejización de la Universidad</p> <p>Cultura Institucional y toma decisiones.</p>	<p>La Universidad va creciendo y con ello va en aumento su complejidad, lo que obliga a definir roles, normarse y formalizar los procesos de mejor manera en sus diferentes ámbitos y dimensiones.</p> <p>Considerando que la Universidad ha aumentado su volumen, visualiza una crisis en torno a la construcción de su cultura, en sus formas de ser, ya que se fue formando alrededor de las primeras autoridades, influyendo en que tenga una impronta muy centralizada en ellas.</p> <p>La Universidad ha crecido y se ha complejizado, por tanto, no es posible continuar en esa lógica. Hay una necesidad apertura, de participación en algunas decisiones.</p>
<p>Continuar con el fomento de espacios que contribuyan a pensar la Universidad, junto al fomento de diferentes mecanismos de participación en los mismos.</p>	<p>En todo lo que implique espacios de discusión y de resolución colegiados, para distintas funciones críticas en la institución, por ejemplo:</p> <p>Evaluación, rediseño e innovación curricular; la revisión de los planes de estudios y propuestas, en este aspecto considera que debiese haber grupos que permanentemente se reúnan y participen, como docentes y estudiantes.</p> <p>Espacios de deliberación para generar las políticas e implementación de las políticas de Recursos Humanos.</p> <p>Espacios de comités paritario, entre otros.</p> <p>Espacios de resolución de conflictos, en este aspecto señala que la Universidad debiera tener formas de resolución de conflictos “conocidas” y que fueran eficaces y que la gente supiera dónde acudir en caso de que hubiese un problema de acoso laboral o sexual.</p> <p>Todos estos espacios debiesen existir y debiesen tener un funcionamiento saludable, en cuanto a los mecanismos de participación en ellos.</p>

	<p>En este sentido, también le gustaría que la organización estudiantil fuera fuerte y que fuera un actor que ejerciera presión y “pusiera su voz”.</p>
<p>Consolidación de la gobernanza en la institución.</p>	<p>Quienes forman parte del consejo académico se han ido empoderando más en su rol. Cuyas reuniones se han ido transformando y han pasado de ser un espacio informativo a uno de debate y, si bien le falta camino por recorrer, se ha ido transformando en un espacio que juega el rol que debiese jugar, en razón del rol que “en teoría” el sistema les asigna a este espacio y actores, transformándolo en un espacio que en algunos sentidos juega un contrapeso.</p>
<p>Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.</p>	
<p>Vicios del sistema en cuanto al gobierno universitario y la creación/instalación de la Universidad</p>	<p>El poder en la toma de decisiones se encuentra principalmente en una autoridad central.</p> <p>La toma de decisiones de forma centralizada y la estructura vertical, fue necesaria para la creación de la Universidad, favoreció a que esta se pudiera instalar.</p>
<p>Subsistencia/permanencia de las Universidades</p>	<p>Se caracterizan por ser descentralizadas con partes muy autónomas e incluso desacopladas, lo que también se identifica como una fortaleza, ya que gracias a ello han sobrevivido en el tiempo, es lo que permite que se desarrollen diversos proyectos en la sociedad, con distintos motores, enfoques y caminos; y si uno de esos componentes de la Universidad no resulta, no afecta a la institución completa.</p>
<p>Experiencia del entrevistado como estudiante de educación superior chilena, en lo que respecta a la lucha por el poder, la toma de decisiones, participación en estas y en los espacios</p>	<p>Experiencia de enfrentarse contra los estatutos heredados de la dictadura y proponer modificaciones en el sistema de Educación superior, estas modificaciones siempre iban en la línea de dividir la centralización del poder, ya que las funciones del poder ejecutivo y la generación de normativas, políticas y reglamentos de las instituciones estaban centralizadas en las mismas autoridades; no existían los senados universitarios, planes estratégicos ni ningún instrumento de ese tipo.</p>

<p>cuyo rol era pensar la Universidad.</p>	<p>La pelea o trabajo consistía en crear otro espacio que sea capaz de pensar la Universidad, con una mirada estratégica, de más largo plazo y transversal en la que los espacios e intereses no se pelearan de forma individual o colegiada (facultades, escuela, etc.). Pelear porque los espacios que tuvieran el “rol de pensar la Universidad” en un mediano y largo y plazo, tuvieran la participación de todos los estamentos y no solamente de los académicos.</p>
<p>Junto al crecimiento de la Universidad, aspira a que en esta se pueda fomentar la elección de ciertos cuerpos directivos, que haya mayor participación en ese aspecto.</p>	<p>Le gustaría una institución en donde hubiese más cargos que pudiesen ser electos por los incumbentes, en este sentido considera que los Directores y Directoras de Institutos tienen que ser electos por los cuerpos académicos. Al respecto considera que tal vez la Universidad es muy chica para poder hacerlo, pero a su parecer los Directores de Escuela no debiesen ser vistos como cargos puramente administrativos, que son de confianza de la vicerrectoría académica, por lo que podría llegar a generarse un situación más participativa en ese aspecto.</p>

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
<p>Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional</p>	<p>Tamaño y estructura de la Universidad, puesto que tiene un gobierno estructurado y con los vicios propios del sistema, en el sentido de que la autoridad central ejerce mucho poder y tiene también un poder de decisión muy relevante. El día a día de la institución es decidida de forma centralizada y con pocos contrapesos, por parte de las otras autoridades centrales. Lo anterior se explica, ya que al ser una institución bastante</p>	<p>La Universidad, por una cosa “natural” de su crecimiento, de aumento en su masa crítica y complejización, se ve en la necesidad realizar una apertura en la toma de decisiones. Una muestra de ello es la aprobación de una nueva estructura orgánica institucional, con la finalidad de que las decisiones se vayan distribuyendo en más espacios que en un solo punto central, lo mismo en cuanto a la descripción de funciones, que antes no existía.</p>

	<p>centralizada y vertical el Rector(principalmente) y vicerrectores tienen un poder de decisión que no tiene demasiados contrapesos, ya que, por un lado, el consejo superior, como el órgano ejecutivo superior, en lo que respecta a sus atribuciones y áreas de injerencia están bien acotadas y , por otro, los órganos colegiados ejercen sus funciones en otros ámbitos.</p>	
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>		<p>Apertura de oportunidades de participación, si bien no se ha sancionado, se está discutiendo y conversando en torno a diferentes propuestas para planificar el cómo organizar las elecciones de Directores de Institutos, desde los propios académicos.</p> <p>Formalización de procesos institucionales, un ejemplo de ello es el cambio en cuanto a la organización del presupuesto, ahora este tiene un esquema, antes no y este se determinaba en base a decisiones que se tomaban sobre la marcha.</p> <p>Si bien los estándares de profesionalismo de la gestión siempre han sido altos, hay transformación en cuanto a la definición, con mayor claridad, los roles y funciones de distintos cargos y Direcciones. Por ejemplo, en el caso de las Escuelas, se está trabajando en su reglamento, en</p>

		<p>el que se describirán, aunque sea de forma breve, las funciones de sus Directores y jefes de carrera.</p> <p>Los roles y conjunto de funciones que se fueron construyendo en la marcha, se empiezan a definir y dejar por escrito.</p> <p>La Universidad nace con estatutos que promueven la descentralización del poder en la institución, que fomenta la participación de la comunidad en distintos espacios y formas.</p>
<p>Concepción de calidad interna</p>	<p>Considerando las dimensiones externa e interna; externamente, la institución estaba legalmente obligada a acreditarse dentro de un plazo determinado y, de forma interna, no contaba con un apoyo para completar el ciclo de la gestión de calidad (interna) y tampoco tenía una idea de todo lo que se evaluaba al mismo tiempo en distintos lados.</p> <p>La acreditación se identifica como un hito externo crítico ya que, si la Universidad no acredita o lo hace por pocos años, hay consecuencias reales en términos de financiamiento, en cuanto al término de la tutoría, entre otros.</p>	<p>La elaboración de reglamentos, como también, la definición de roles y funciones de distintos cargos y estamentos, por escrito, es un signo de profesionalización y uno de los criterios de calidad en los que se encuentra trabajando la institución.</p> <p>En el contexto de la realización del proceso de autoevaluación, se está trabajando en el levantamiento de los procesos críticos de la institución, describiéndolos y diagramándolos en mapas de procesos. Lo anterior, representa un estándar de calidad, ya que clarifica como dichos procesos se realizan y ante un cambio en los actores de la institución, esa experiencia no se va con ellos y se le muestra y enseña a quien llega.</p> <p>Otro ejemplo de ello es la creación de protocolos y manuales en unidades de la DAE.</p>

	<p>Cruce de dimensiones de la calidad, ya que la Universidad se acreditará con los criterios vigentes, pero entraran en operación nuevos criterios que se desprenden de la ley del 2018, que entraran en vigencia en hasta dos años. Estos nuevos criterios exigen los sistemas de gestión integral de la calidad internos en las Universidades; entonces externamente están exigiendo que haya un sistema interno que permita gestionar y asegurar la calidad de la educación superior, reforzándose mutuamente las dimensiones de la calidad.</p> <p>Si bien no se parte de cero, la cultura de la calidad debe conocer el entramado de las diferentes etapas (equipos) y acompañarlas, para fomentarlas, fortalecerlas y profesionalizarlas, con el fin de lograr cerrar el ciclo de gestión de la calidad, haciendo uso eficiente de los diferentes mecanismos desarrollados o implementados a la fecha en la institución.</p> <p>Aunque la institución es pequeña y nueva, el manejo</p>	<p>Instalación de la cultura de la calidad, ya que hay espacios, mecanismos y “costumbres” de analizar el quehacer institucional, evaluar como resultó y discutir cómo mejorarlo, de forma continua y permanente (semestralmente y anualmente) y no cada 4, 5 o 6 años para la acreditación, “que la gente lo sienta como un derecho y una necesidad”, que está directamente relacionado con los espacios de participación, reflexión y decisión con respecto al quehacer conjunto, trabajando de manera saludable.</p> <p>Actualmente se están definiendo procesos críticos para cada área y al final hay una manera de entender cuáles son los atributos de calidad para cada uno de esos procesos, entonces las definiciones son específicas para cada área y proceso, por ejemplo, qué significa ser de calidad en términos de docencia y de pregrado y en sus distintas áreas, por tanto, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad es una impronta que se le coloca a cada una de las cosas que se hace.</p> <p>Entendiendo por gestión de la calidad que, “cada cosa que hacemos tiene que ser evaluada; esos resultados tienen que ser analizados y ese análisis tiene que traducirse en acciones de mejora que tiene que ser implementadas en la siguiente interacción de ese proceso, para</p>
--	---	--

	<p>de la información, de integración de los datos, “ha hecho harta agua”, ya que la Universidad tiene varios sistemas que no están integrados y la integración de los mismos es “súper manual, en base a personas, al conocimiento de ciertas personas”</p> <p>La base de matrícula, Ucampus, SAP, Workflow, no está integrados. Son mundos diferentes, por lo que hay que avanzar a una integración idealmente operativa, en el sentido de que si se cambia un dato en alguno también lo haga en el resto, a toda la gente que tenga acceso a ellos.</p>	<p>después volver a hacer el ciclo de gestión de calidad, sin fin”. La dificultad radica en cumplir el ciclo y no quedarse en alguna de sus etapas.</p> <p>El aseguramiento y gestión de la calidad institucional, tiene las dimensiones externa e interna. La dimensión externa y sus conceptos, se encuentran bien internalizados en el sistema (acreditación, ciclo y gestión de la calidad, la mejora continua), pero la dimensión interna y en consideración al nivel de complejidad que va alcanzando la Universidad, requiere que el aseguramiento y gestión de la calidad, sus mecanismos, se formalizasen, que se integren a un sistema global, a un modelo de calidad institucional.</p> <p>Desde el nacimiento de la Universidad se tendía a evaluar el quehacer de forma descentralizada, pero sin una integración estratégica que permitiera tener una visión de conjunto de lo que se hacía, en el sentido de evitar duplicaciones y sobrecarga en los actores y sobre todo asegurar que exista un área que promueva y apoye, en los distintos equipos, el lograr cerrar el ciclo de la gestión de calidad y profesionalizarlo en sus diferentes etapas.</p>
--	---	--

- 4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)**

Particularidades institucionales	Escenario general
<p>Gobierno de educación superior clásico (para una institución de este lado del mundo), esto es con una división de poderes relativamente marcada, si se hace una similitud con un ejecutivo, legislativo y uno contralor o evaluador, más que judicial. Una organización clásica donde el ejecutivo lo compone autoridades unipersonales y algún cuerpo colegiado, como lo es el consejo superior; un poder legislativo-normativo que es ejercido por un cuerpo colegiado, en el caso de la Universidad este es triestamental, lo cual lo acerca a las estructuras más participativas que existen en el sistema; y un poder contralor-evaluador que está expresado que está expresado en la contraloría interna y el Consejo de evaluación de la calidad, este último aún no lo tiene constituido la Universidad.</p> <p>Gobierno estructurado y “equilibrado” ya que igual tiene los vicios propios del sistema.</p> <p>Institución bastante centralizada y vertical, en donde la toma de decisiones es principalmente centralizada en el rector y vicerrectorías, con poco contrapeso de parte de otras autoridades.</p>	
<p>El tamaño y estructura de la Universidad, contribuye a la centralización de la institución, esta cuenta con Institutos y Escuelas cuyos Directores son designados por el Rector. No existen Facultades, por tanto, tampoco existe la figura del Decano, ni de un grupo similar a estos que pueda hacer contrapeso o alianza con el Rector.</p>	<p>Instituciones con otro tipo de estructura, tienen Facultades, en las que también sus autoridades son electas (Decanos), quienes a la vez forman un grupo, un cuerpo de Decanos, que pueden hacer alianzas o contrapesos el Rector y con su equipo de confianza, en lo que respecta a la toma de decisiones.</p>
<p>Es Universidad de historia corta, que se fue formando con la figura del Rector al centro, quien fue la primera autoridad designada.</p>	<p>En una institución con más historia, que ya existe, en el sentido de que a tiene su cultura y formas de ser hay personas que hacen su carrera</p>

	<p>en la Institución, las que generalmente con electas para los altos cargos.</p>
<p>La Universidad a pesar de su historia corta ha tenido, en diferentes niveles, ciertos elementos que se aproximan al mecanismo de aseguramiento de la calidad, a través de diferentes mecanismos de evaluación, como son: las encuestas de satisfacción, encuesta docente, retroalimentación de parte de estudiantes tutores, cuenta pública del Rector, los estados financieros entre otros. Sin embargo, dichos mecanismos van cubriendo en parte y de forma incipiente el ciclo de gestión de calidad y no se coordinan en un Sistema, ya que se quedan en ciertas etapas y no hacen el ciclo de gestión de calidad completo.</p> <p>Actualmente se está trabajando en el diseño del Sistema de aseguramiento de la calidad, en el que el ciclo de gestión de la calidad se efectúa en todos los niveles de la Institución, pero además este Sistema tiene detectado e identificado alguno de estos procesos como relevante o clave para integrar al mismo sistema en su conjunto y contribuir así a su análisis y mejoramiento continuo. Ejemplo: Proceso de evaluación docente.</p>	
<p>Tiene una gran cantidad de documentos de formalización y documentos estratégicos que van enmarcado de forma estratégica el quehacer institucional, también procesos, tales como:</p> <p>(*) Están ad portas de publicarse o se está trabajando en ellos.</p> <p>Plan de Desarrollo Estratégico Política de equidad de género Política de Vinculación con el medio* Política de Investigación* Política de gestión de personas. Política de Calidad*</p>	

<p>Proceso de planificación estratégica, respecto de este último se aspira a coordinar la planificación estratégica con el Sistema de aseguramiento de la calidad. Que el seguimiento del PDE y el seguimiento de los planes sea la misma información que se utilice para medir, determinar y asegurar la calidad</p>	
---	--

<p>Otras anotaciones</p>
<p>No tiene un modelo ideal de organización de la institución, sin embargo, considera que un modelo de organización que fomenta la participación de la comunidad en distintos espacios siempre es positivo, considera que eso ocurre en un punto relevante en la Universidad. En términos generales “la calidad es preocuparse por hacer las cosas bien”. El concepto de calidad es multidimensional, por tanto, no hay una sola manera de definirlo, pero hay una manera de entender la calidad aplicada a las instituciones de educación superior que es diferente a las “calidades” de cualquier otro espacio. Dividir la calidad con respecto a las 3 funciones principales de una Universidad y, por otro lado, la gestión. En términos de la docencia y el proceso formativo, la calidad se define en el tipo de transformación que tu logras en las personas que vienen a educarse a la Universidad. En investigación la calidad tiene que ver, por un lado, con el “impacto”, con las estructuras que tienes para apoyar la generación de conocimiento y las contribuciones que ese conocimiento que se genera, realiza. En la gestión la calidad tiene que ver con que todos los procesos que apoyan “todo eso” funcionen de buena manera. Hay dos maneras de entender la calidad y en el sistema conviven ambas, hay que saber equilibrarlas, ya que el sistema te exige cumplir con estándares externos y uno quiere cumplir con la visión interna que se tenga de ella. Visión/nivel/dimensión externa de la calidad, hay una calidad que tiene que ver con el cumplir criterios y estándares que vienen impuestos desde afuera, por ejemplo, cumplir con la misión propuesta. Si bien estos no son cuantitativos, te marcan un camino en el que hay que encajar. Visión/nivel/dimensión interna de la calidad, tiene que ver con cumplir tus propios propósitos, cumplir tu plan estratégico, tus proyectos, tu planificación, cumplir tu misión. En donde el propio proyecto se va generando conociendo los estándares externos de calidad para que cumplan con ellos.</p>

ENTREVISTADO 6

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 08 de Septiembre de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 6

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Universidad, estatal, pública y regional.	Eje orientador para la toma de decisiones.
Agilidad de la toma de decisiones	Se resalta el conocimiento y experiencia del sistema de educación superior público, como algo fundamental para la toma de decisiones efectivas.
Influencia de la política pública	Sus mecanismos de influencia han sido de dos maneras: 1) En el marco legal, existente y la evolución que este tenga, marca los lineamientos de lo que se puede o no hacer en la Universidad, así como también lo que esta debe hacer en distintos niveles, como contratación, género, postnatales, etc. 2) Instalación de organismos reguladores en materia de Investigación, en cuanto a la introducción de instrumentos y procedimientos a seguir, que inciden también en el financiamiento con el que cuenta la Universidad, generan incentivos para la profesionalización en diferentes aspectos y materias. Se identifica como principales al Ministerio de Ciencia y

	Tecnología y MINEDUC.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
PDE	<p>La universidad se encuentra en proceso de aprendizaje de llevar a la práctica los valores de la institución, que se encuentran en el plan de desarrollo estratégico.</p> <p>La universidad no tiene una esquema de aprendizaje, pero se está trabajando en cómo hacer el mismo.</p>

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional	<p>Contexto social, contribuye en la complejización de los estamentos académico-docente y estudiantil al momento de tomar decisiones.</p> <p>Se relaciona con factores de contexto y corrientes que complejizan el proceso de enseñanza aprendizaje en las universidades. De contexto, el estallido social y la pandemia, en cuanto a las corrientes se encuentran los temas de género, la inclusión y las diversidades en su conjunto, temas de discusión social o de financiamiento a la educación superior; entre otros, que rodean a las instituciones de educación superior, hacen que el tránsito rápido que ha tenido Chile, desde que se creó la Universidad el 2015 al 2021,</p>	<p>Identificación de diferentes variables en la toma de decisiones: tiempo, formalización y variables que se consideran para tomar las decisiones.</p> <p><u>1.- Tiempo:</u> paso de decisiones rápidas a menos rápidas, mas no lentas en comparación a otras instituciones.</p> <p>Al comienzo la toma de decisiones resultaba más rápida, por una cuestión jerárquica, ya que la Universidad tanto vertical como horizontalmente era “más estrecha y más corta” por tanto, estas involucraban a menos personas y áreas y, en la medida que con los años la Universidad se complejiza, la toma de decisiones ha sido “menos rápida”.</p> <p><u>2.- Formalización:</u></p>

	<p>incida en que ni la sociedad ni la institución sean las mismas, por tanto quienes generan soportes deben considerar muchas más variables a la hora de toma decisiones.</p> <p>Lograr conjugar, que el gran número de profesionales con distintas “vivencias” puedan tomar decisiones con sustento cada vez más técnico; con el cómo llevar a la práctica las decisiones acordadas y no quedarse solo en el discurso.</p>	<p>La formalización de la toma de decisiones está vinculada al avance en la Estructura organizacional de la Universidad, la que ha ocurrido a raíz del aumento de Direcciones y directivos, incidiendo en que actualmente la toma de decisiones sea más formal que antes, específicamente en el proceso de la toma de decisiones. Este pasa por “trámites administrativos” (emails, memos) que antes no había, que hacen que las decisiones sean más formales que antes.</p> <p>Hay un tránsito en la forma de comunicación, en que la toma de decisiones ya no se queda en las reuniones o conversaciones. Actualmente hay un diálogo mediante los mecanismos mencionados entre Vicerrectorías y Direcciones que antes no había, que hace que la formalidad de las decisiones vaya en aumento.</p> <p><u>3.- Composición y relación del cuerpo académico – docente y del cuerpo estudiantil, como variables que se consideran para la toma de decisiones.</u></p> <p>Son las unidades que dan soporte y se avocan a la misión que tiene la Universidad de “entregar educación superior”, ambos estamentos también han aumentado y por tanto complejizado en sí mismos.</p>
--	---	---

		<p>El estamento académico ha ampliado su composición disciplinar, antes era más corta.</p> <p>El estamento estudiantil se ha diversificado, complejizando la caracterización psicosocial del mismo.</p> <p>Por tanto, actualmente las decisiones son más lentas, más formales y con más variables a tomar en cuenta, por lo cual las decisiones también se han complejizado.</p> <p><u>Tránsito en la toma de decisiones</u></p> <p>En un comienzo, las decisiones eran tomadas por un grupo reducido, compuesto por Rectoría, vicerrectorías y las directivas que estaban en ese momento, sin embargo, estas tenían una envergadura distinta, eran macrodecisiones, gruesas y de mucho impacto, relacionadas con la construcción y creación de una nueva institución.</p> <p>Cuando ya se contaba con estudiantes, hubo un primer quiebre porque surgen más Direcciones y estamentos que comienzan a trabajar de lleno en el vínculo con los y las estudiantes, como la DAE, Admisión, pregrado, entre otros, por tanto, se da paso a tomar microdecisiones.</p> <p>Separación de la toma de decisiones en dos niveles: las macrodecisiones a cargo principalmente de rectoría y</p>
--	--	---

		<p>vicerectorías, que tienen relación con cuestiones amplias como la construcción, el uso y distribución de los espacios, uso recursos del Estado, sistemas a implementar, etc.; y las microdecisiones relacionadas con el alumnado propiamente tal, tomadas por los directores de las diferentes direcciones.</p>
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>Las universidades regionales públicas, en su mayoría, dependen del financiamiento por gratuidad, por tanto, la conformación de equipos y toma de decisiones, tenderá a poder captar estudiantes bajo esa lógica de financiamiento.</p>	<p>Tendencia natural a un gobierno de una Universidad regional estatal pública, es decir descentralizado, en donde la toma de decisiones se traslada a los diferentes organismos o unidades que componen la Universidad.</p> <p>El entorno competitivo en cuanto a la generación de estrategias para captar estudiantes, cuyo mecanismo de financiamiento es la gratuidad ha incidido y marcado la transformación de la administración central y el gobierno universitario, en cuanto a los acomodamientos a realizar para poder ser financiadas.</p>
<p>Concepción de calidad interna</p>	<p>Competencia en la contratación de académicos y profesionales con prestigio, que cumplan con el perfil exigido.</p> <p>Cumplir con indicadores de calidad en base al grado académico del estamento académico-docente.</p> <p>Instalación de la CNA como el organismo que otorga los años</p>	<p>La Universidad surge como una institución profesionalizada y los mecanismos de la política pública contribuyen a que esta se vaya perfeccionando.</p> <p>Discursivamente hay una total instalación del concepto de calidad en la educación, en el sistema y sus organismos en general.</p>

	<p>de acreditación a una institución de educación superior.</p> <p>Llevar a la práctica el discurso de calidad para la acreditación.</p> <p>Necesidad que el concepto de calidad institucional que existe a nivel del equipo directivos, que toma las decisiones, permee más a los equipos de base, aun así, la institución “sabe” que tiene que trabajar con calidad, “nadie podría decir que no estamos pasando por un proceso de acreditación y que no somos una institución de calidad”.</p>	<p>Está en permanente movimiento, en un tránsito constante, pero en la gestión el concepto de calidad también está instalado, relevando como un hito la creación y la transformación de la CNA en el proceso de cambio mencionado.</p> <p>Llevar a la práctica el discurso de calidad para la acreditación, favorece la reflexión en cuanto a la autoevaluación en las instituciones.</p> <p>Creación e instalación de modelos de calidad gracias a la política pública.</p>
--	--	--

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
<p>La UOH tiene una envergadura y alcance distinto, lo mismo en cuanto a la proyección, características y composición de su estudiantado.</p> <p>La composición de su cuerpo académico también es distinto.</p>	<p>En comparación a otras universidades Públicas estatal y no estatal del CRUCH, ambas con alta trayectoria y años de experiencia, razón por la que la UOH no se enmarca o asemeja a ninguna de las dos.</p>
<p>Al ser una Universidad nueva es menos compleja y la toma de decisiones es más fluida, rápida y oportuna.</p> <p>Conocimiento y experiencia del sistema de educación superior público, de parte de quienes han tomado o toman decisiones.</p>	<p>Las universidades con más años de experiencia y trayectoria, son instituciones más complejas, al igual que la toma de decisiones en ellas. Forman parte de un proceso que está más regulado dando como resultado un proceso “eterno” o “muy lento”, “bien trabada”</p>

<p>En proceso de aprendizaje en lo que a procesos de toma de decisiones se refiere.</p>	<p>U de Chile: Al tener mayor alcance las decisiones se toman de forma más cuidadosa, de forma participativa con otros organismos y estamentos de la institución. Se posiciona a la pluralidad y diversidad no como un discurso, sino como algo concreto, “que se palpa”. Hay una preocupación de parte de los diferentes estamentos por concretizar y llevar a la práctica en el quehacer, los conceptos y valores que rodean a las universidades y no se quedan en el discurso.</p> <p>UTFSM: Institución vertical, tecnicismo en la toma de decisiones, equipos reducidos.</p>
<p>La Universidad inicia como una institución profesionalizada, lo cual también es promovido por la política pública, gracias a la batería de recursos jurídicos que a esta aplica.</p>	<p>Experimentan el tránsito hacia una Universidad profesionalizada, en cuanto a gestión administrativa de la misma.</p>
<p>Experimenta el primer proceso de acreditación e institucionalmente aún no hay un entendimiento único, completo ni acabo del concepto de calidad, no ocurre lo mismo a nivel del equipo directivo central.</p> <p>Revisión constante del quehacer de la Universidad en diferentes niveles, a través de la instalación de ciclos de calidad en ellos. (se implementa, se revisan procesos y procedimientos, se corrige, se planifica y se vuelve a realizar).</p>	<p>Instalación de modelos de calidad dados, gracias a la política pública, mediante los procesos de acreditación.</p>

<p>Otras anotaciones</p>

La toma de decisiones va de la mano con la complejidad que tenga la institución y esta es determinada por la antigüedad de la misma.

Tiene expectativa en que el estamento estudiantil tenga su propia organización e influya en la toma de decisiones, lo mismo con los funcionarios asociados.

Profesionalización no solo de las Universidades, sino que también del sistema público.

Destaca que el marco legal ha contribuido a que la mujer acceda a cargos públicos.

Cuestionamiento a la deseabilidad de la profesionalización en todos los ámbitos de la Universidad.

La pandemia, por la distancia social, afectó el trabajo del entendimiento del concepto de calidad a nivel institucional.

ENTREVISTADO 7

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 23 de Agosto de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 7

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Dicotomía universidad	Paso desde la triestamentalidad a un énfasis mayor en foco en lo público, con un gobierno tri-estamental de mediana fuerza, y finalmente gobiernos corporativos en universidades, donde no existe una triestamentalidad. El estallido social habría presionado a considerar más el estamento estudiantil, bajo la idea de participación.
Evolución en la estructura de financiamiento	Paso de fuentes externas (MINIEDUC, FDR) a internas (matrícula pre y postgrado, vinculación con el medio). Se espera que eventualmente se generen recursos a través de articulaciones con el sector privado y productivo, como cooperaciones y asesorías (p ej. en ciencias

	agropecuarias, ingenierías, etc.). Emprendimiento orientado a maximizar ganancias en términos de oferta y demanda.
Equipos humanos avanzados	Se insiste en la importancia del desarrollo de equipos humanos al interior de la Universidad, lo cual requeriría de al menos 5 años y sería un proceso progresivo.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Dicotomía universidades privadas y estatales	Dicotomía en Chile donde se entiende lo público como bueno y lo privado malo. Pero en universidades en Chile, no siempre las públicas son buenas ni las privadas malas. Las universidades privadas pueden operar como promotoras de desarrollo a nivel país, y no sólo como extractoras de dinero.
Emprendimientos de otro tipo	Además de los emprendimientos orientados a la maximización de las fuentes de financiamiento, habrían otros que se orientarían a temáticas como medio ambiente, salud mental, género, que serían temas sociales y de interés público.

3. Ejes analíticos

Dimensión	Factores causales	Características
Modalidad de toma de decisiones	1) Decisiones en contexto de libre mercado. 2) Consolidación del capital humano al interior de la Universidad.	1) “Las universidades bailan al ritmo del mercado”. Las universidades que se adaptan a eso se potencian. 2) Proceso lento y “sin acelerador”. No hay otra forma.
Vinculación con el entorno productivo y la comunidad	1) Con entorno productivo: Falta de liderazgo 2) Mercado	1) Se insiste en las oportunidades de fortalecer vínculos productivos con el sector minero (en particular con Codelco). Codelco podría aportar mucho más con investigación. En el

		<p>proceso de elaboración de desarrollo general debiese dialogar la UOH con Codelco y el GORE. Falta liderazgo para ese tipo de diálogos, lo que la pandemia habría complicado aún más.</p> <p>2) “Las universidades bailan al ritmo del mercado”. Las universidades que se adaptan a eso se potencian.</p>
<p>Concepción de Calidad Interna</p>	<p>1) Importancia del liderazgo en las posiciones de toma de decisión.</p> <p>La calidad no es sólo tema de la CNA. En primera instancia se trata de reclutar buen capital humano y recurso humano, buenos estudiantes, buenos académicos y buen personal administrativo y de soporte. Con esta apuesta se busca mejorar la calidad del recurso humano, desde sus inicios a la actualidad en la Universidad.</p> <p>Dispositivos de calidad interna: insistencia en la contratación de recurso humano y captación de estudiantado de calidad. Hay metas e indicadores internos de desarrollo. Año a año se van sofisticando los indicadores y los mecanismos de control que permiten mejorar la ejecución presupuestaria y otras personas áreas de la organización.</p>	<p>1) Se menciona que habría gente altamente capacitada en varias posiciones de toma de decisión.</p>

Gobierno Universitario y Administración Central	1) Minieduc. 2) Actores regionales 3) Alumnado 4) Postgrado y vinculación El entrevistado señala que es la estructura de financiamiento típica de universidades estatales. La idea es que al principio financie MINIEDUC y FDR, para que con el tiempo la universidad se financie a través de mecanismos internos.	1) Financiamiento inicial apertura universidad 2) Fondo de desarrollo regional, que financió infraestructura 3) Menor en comparación a 1 y 2. Tomaría fuerza con la tendencia a la expansión en la matrícula. 4) Es una veta por explotar. (Hay que tener diplomado, magister, etc.)
--	--	---

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
La UOH es muy joven. Llevan 5 años, de los cuales los primeros 3 fueron más bien de instalación de infraestructura, y recién se está consolidando el capital humano.	Estallido social, probabiliza participación como temática relevante. Chile está en medio de un cambio político y cultural (proceso constituyente).
Doble cara con los proyectos: Los proyectos de vinculación con el medio serían muy aplaudidos en su fase de formulación, y luego ampliamente criticados en su fase de implementación y desarrollo.	CNA: Indicadores cuantitativos de evaluación. Faltan indicadores cualitativos. Hay imágenes y subjetividades que la comisión nacional de acreditación no capta. Lo que establece generalmente son número de publicaciones, por ejemplo, pero no permite una mirada holística.
La UOH está en proceso de fortalecimiento de su capital humano. Falta equilibrar las distintas facultades y departamentos entre sí. Pero la UOH	Contexto de libre mercado en educación superior en Chile,

está entrando a competir por fondos concursables, en publicaciones científicas, en transferencia tecnológica, internacionalización, etc.

donde la oferta y demanda opera como factor clave.

Otras anotaciones

Conflicto entre universidades y otros actores regionales. Porque la universidad muestra, de alguna forma, la comodidad institucional y falta de coordinación de actores y claridad en los roles como el SENADI –que piensa que el rol de la UOH es entregar servicios-, GORE –que ve el rol de la U como promotora del desarrollo regional-, etc. Todos sienten que es su propio negocio, y estos actores regionales transfieren su rol a la Universidad. Cuando no logran su propio mandato, culpan a la Universidad. La universidad mueve las cosas, y permite observar el letargo institucional –“frojísimos”, “arcaicos” en palabras del entrevistado-.

Necesidad de modernizar los servicios públicos en UOH.

Multi, inter y transdisciplina: Es un concepto difícil de llevar a la práctica. El rector sacó fondos para proyectos multi e interdisciplina. La matriz es que los problemas tienen múltiples dimensiones, entonces al entrar desde múltiples disciplinas se puede abordar mejor. Pero las disciplinas son cerradas (autopoiéticas) así que es difícil. Falta en investigación definir (como universidad) qué grandes problemas se van a abordar, y a partir de eso construir multi, inter y transdisciplina. Cada investigador llega con su portafolio “yo estudio ESTO” y cuesta hacerlos dialogar.

Las universidades tendrían una misión global, no regional. Aportar al pensamiento y la creatividad de problemas globales, no sólo locales. En Chile el enfoque regional aísla a las universidades.

Una de las pruebas de fuego es el desempeño laboral de los titulados. Ahí podrán verse los resultados de la UOH como organización de educación superior.

ENTREVISTADO 8

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 04 de Junio de 2021

Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN°8
-----------------------------	--------------

- 2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.**

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Política pública	No hay lineamientos desde la política pública en torno a (línea de directivos)
Situación de financiamiento de las estatales	El estado no ha dado los mecanismos de financiamiento a las estatales
Temas estructurales no resueltos	Las estatales se han instalado en la RM con la intención de acceder a más recursos principalmente en lo que respecta a la investigación (ejemplo UMAG)
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Crecimiento de la matrícula	Hoy las estatales no pueden crecer, porque no hay infraestructura, lo cual es fundamental para el tema del cumplimiento de la calidad; además, no se pueden endeudar, no tienen un colchón para inversión.
Situación de arancel regulado	“No me da susto” se refiere a la necesidad de emparejar los valores del costo efectivo de una carrera y el cobro de arancel real, dando como ejemplo la carrera de ing., comercial. Lo considera una necesidad de equidad necesaria para el proceso de financiamiento

3. Ejes analíticos

Dimensión	Factores causales	Características
-----------	-------------------	-----------------

<p>Modalidad en toma de decisiones</p>	<p>Aun no hay cambios de estatutos en las IES “teníamos los estatutos de la dictadura todas las universidades del Estado...”</p> <p>Principales cambios, poder elegir y entidades consultivas triestamentales, no obstante, no se evidencian cambios significativos en la gobernanza.</p> <p>Consejos principalmente consultivos y, durante los últimos años más participativos.</p> <p>“Cuando cambia el rector, partes de cero...”</p> <p>“Hay gente que es más cercana al rector, que las decisiones se toman a puertas cerradas...la gestión es el rector con su equipo, el que se instala en la Universidad”.</p> <p>La toma de decisiones con respecto a la gestión de la universidad, se basa en el lineamiento económico.</p> <p>Los MECESUP influyeron muy poco en el cambio de toma de decisiones de las universidades estatales.</p> <p>Planes estratégicos, están desconectados de la realidad institucional.</p>	<p>Por tanto, las decisiones siguen siendo en personería del rector</p>
<p>Concepción de Calidad Interna</p>	<p>Cada vez han sido más relevantes los modelos educativos se han transformado en modelo de gestión.</p> <p>“No medimos aprendizajes, solo apostamos en que estamos</p>	

	<p>formando bien” “Ni hablar en lo que pasa en la sala de clases, con la lógica de la libertad de cátedra, no nos podemos meter”</p> <p>A nivel de plan estratégico se va más lento, lo cual va a cambiar en relación al nuevo sistema de acreditación.</p> <p>La aplicación del plan estratégico no es fácil “es un cambio cultural súper grande porque los académicos y decanos no quieren que les digan lo que tienen que hacer” (autonomía institucional) “no logran ver el aporte de lo que significa el plan estratégico... viene del área del negocio entonces es un tema de convicción... los académicos no conocen sobre el tema de planificación estratégica” (por falta de conocimiento no se operacionaliza.</p>	
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>La gratuidad no ha sido tan compleja.</p> <p>“Los aranceles regulados, me llama la atención que no haga diferencia entre estatal y no estatal... lo que es un error, porque los costos de las estatales son más altos”</p> <p>Temas relevantes con respecto al financiamiento, son los fondos.... (escuchar entrevista)</p> <p>Lo ideal, debieses tener financiamientos basales por cada</p>	

	una de las gestiones (extensión, docencia) e investigación, con la lógica de cumplir con las exigencias del estándar de calidad.	
--	--	--

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
La entrevistada considera que aún no hay profesionalización de la gestión en la institución	Las UES se encuentran en proceso de transformación con respecto a la profesionalización de la gestión
Proceso de creación de plan estratégico en la institución, innovador, participativo y nuevo en relación a lo que conoce en las otras IES	El plan estratégico es mucho más declarativo

Otras anotaciones
<p>Hay cosas que están de antes de la gratuidad, que, si han impactado, por ejemplo, los sistemas de becas.</p> <p>Los DFE considera la eficiencia N° estudiantes/ profesor, lo cual no es concordante con las exigencias de lo que mide la calidad.</p> <p>La gestión sigue como en paralelo, pero el MECESUP obligó a las universidades a desarrollar planes estratégicos y modelos educativos</p> <p>Se puede ver en la estructura orgánica unidades de planificación estratégica; lo que se instalaron como instrumentos de gestión relevantes.</p> <p>A través de los recursos de MECESUP se comienza a profesionalizar la gestión.</p> <p>Las universidades están poniendo todas las fichas en la constituyente, se deben tener fondos basales para las universidades estatales.</p> <p>Las condiciones que llevan a la toma de decisiones son económicas</p> <p>Se conforma un grupo de trabajo para la mejora de la calidad en el área académica a comienzo de los años 2000, lo cual fue una propuesta del rector de la UFRO</p> <p>Eres más eficiente si tienes más alumnos por profesores, decisiones que se tomaron en la dictadura y que no han cambiado en la actualidad, lo cual afecta el cumplimiento de lo que busca la calidad</p>

Indicadores del MECESUP, ¿tenían un correlato en relación a los indicadores que luego pedía la CNA? Luego, plantea la situación de los fondos para las estatales, como MESESUP y financiamiento del banco mundial, que sin duda “generaron cambios sustantivos en las universidades” “si las bases hubiesen estado mejor hechas, se hubiesen aprovechado mejor, si” “que si hubiesen habido mecanismos de control y de colaboración entre las instituciones del estado para aprovechar esos aprendizajes podríamos haber avanzado más, sin duda, pero que esos generaron cambios súper importantes en el sistema CRUCH –los primeros MESESUP son CRUCH y en el gobierno de Piñera 1, se ingresaron las privadas y no se han podido sacar más-.” Generaron mejoramientos docentes, curriculares porque las universidades han tenido presupuesto para realizar estas cosas que nunca hubiesen tenido de otra forma, esos fondos han sido los que han permitido esta situación, estos avances.

¿El MESESUP influyó en el cambio de la gestión de las UES?

Que buena pregunta, pero sí, aunque muy poco.

En qué área influyó, cuando salen los primeros MESESUP por indicación del banco mundial, tú tienes que montar las unidades de control institucional. De alguna forma esto influyó en la gestión porque estaban estas platas que eran para otra cosa... lo que yo vi... Esto involucró a los vicerrectores académicos y desde allí es que se forma el COVRA liderado por Bravo, consejo del CRUCH no CUECH. Sin embargo, el resto de la gestión sigue en paralelo.

El MESESUP obligó a las universidades a tener planes estratégicos, ese es el gran cambio; y también el modelo educativo, estos dos elementos se potencian mucho. La primera vez tú lo haces para cumplir, y después se suma que la CNA los empieza a pedir para la financiación.

Esto lleva a instalar procedimientos para la gestión estratégica.

No hay mucha novedad en los planes estratégicos

Los planes estratégicos están más declarativos, pero aun no estamos en el proceso de instalación del mismo, de seguimiento, de impacto.

El plan estratégico es un documento muy del gobierno central, pero muy desvinculado del área académica que es donde pasan las cosas.

Los planes estratégicos se han quedado en los gobiernos centrales y, muchas veces, los gobiernos centrales están desconectados de las bases

En este proceso, a través de los recursos MESESUP, se empieza a profesionalizar la gestión

Proceso de capacitación docente para los académicos, se han instalado de forma transversal, pero en relación al impacto, está documentado que tienen poco alcance.

¿Qué variables explican la falta de implementación del plan estratégico?

La resistencia de los académicos y de las autoridades a ser medidos es un hecho en el mundo universitario. Sin embargo, puedes hacer un plan estratégico que no vaya a medir a estas personas y avanzar igual en los objetivos institucionales

ENTREVISTADO 9

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 4 de Noviembre de 2021.	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 9

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Calidad y Acreditación	No toda la calidad se refleja en la acreditación de la CNA, hay dimensiones que no se consideran, como, las relaciones interpersonales o las formas de relación entre los diferentes actores de la comunidad Universitaria.
La Universidad se apoya y crea indicadores institucionales, internos y externos para medir y garantizar la calidad institucional, no solo en lo académico.	La Universidad disponía de una base de indicadores sobre los cuales había que trabajar, los que a su vez fueron determinados en función de las exigencias de la CNA (Manual de Indicadores que propone la CNA). También hay otros aspectos que no considera la CNA, pero de igual forma se están tratando de medir, los cuales tienen que ver con los objetivos internos que tiene la Universidad, ya que nos dejaron bien claro que <i>“está enfocada en acreditarse y no solo en acreditarse bien, sino que de verdad ser una buena institución; entonces no todo lo que pide la acreditación es todo lo que debe medirse para asegurarse que la Universidad está funcionando bien.</i> Tiene a la base la idea de estar en un proceso de mejora continua.

Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
No Identifica	
No Identifica	

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional	Percepción de gobierno centralista, todas las decisiones vienen de Rectoría o de nivel central, lo anterior, se explica porque es una Universidad que está recién formándose, ya una vez la Institución crezca la toma de decisiones se va a ir expandiendo a otros sectores. A veces la toma de decisiones es vertical y en base al arbitraje de las jefaturas (más democrático o más autoritario), no es una característica generalizada.	Se está trabajando para solventar que la toma de decisiones sea tan centralizada, ya que es algo que no agrada.
Gobierno Universitario y Administración Central	La acreditación hace presión para muchas cosas, en las distintas áreas que se deben acreditar, como docencia, vinculación con el medio. En la acreditación está muy ligado lo que ésta exige como tal, con lo que se quiere hacer, que está por sobre el mínimo exigido.	
Concepción de calidad interna	La calidad va muy de la mano de la acreditación, se percibe que si la institución está bien acreditada significa que es de calidad. En eso también influye el trato que la institución tenga con sus trabajadores, con los y las estudiantes, influye mucho en la	

	calidad aunque no necesariamente esto se refleje en cómo se acredita.	
--	---	--

4. Identifique 3 elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
Decisiones centralistas por ser una institución con menos trayectoria.	En otras Universidades estatales con más trayectoria, la decisiones siguen siendo tomadas de forma centralista.
<p>Considera que debe mejorar la comunicación de las decisiones en la Universidad, que estas se comuniquen de manera transparente a quienes estén involucrados y que se amplíen los canales de comunicación; actualmente el canal principal es el correo electrónico, pero es insuficiente ya que depende de la regularidad con la que se revise y a veces tampoco comunican la información de forma oportuna.</p> <p>Es necesario un “ajuste de realidad” para la toma de decisiones.</p>	
<p>En lo que respecta a la calidad, en la institución hay una preocupación por cumplir los objetivos que se han propuesto, así como también poder medir cómo se cumplen, para poder medir la calidad.</p> <p>Actualmente se está trabajando en la recopilación de toda la información referente a la Universidad para después ir creando sus indicadores de desempeño, en las distintas áreas y, en este aspecto, en algunos casos aún se está evaluando cómo medir, en términos metodológicos, el cumplimiento de objetivos, si cuantitativa y/o cualitativamente.</p>	

La preocupación está en ser una buena institución en términos generales y no solo en lo que considera la CNA.	

Otras anotaciones
Profesional lleva poco tiempo trabajando en la Institución, por lo que hay temáticas en las que considera y lamenta que “no pueda decir mucho”.

ENTREVISTADO 10

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 13 de Septiembre de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 10

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Plan de Desarrollo Estratégico	Es de gran importancia, ha incidido en ordenar la orgánica de la Institución, más definida y profesional. Lo cual contribuye al 1er proceso de acreditación en el que se encuentra la UOH; el PDE “nos está obligando a mirarnos”, a cómo la Universidad se piensa a sí misma, es un proceso de mejoramiento continuo que se realizó y realiza gracias al PDE.
Continuo proceso de cambio y profesionalización, debido al crecimiento institucional.	Cambio continuo en estructura Institucional, pasa de ser desconectada e informal a una más organizada, con una orgánica más definida y profesional. “Estamos en cambio”, en búsqueda del equilibrio y un reflejo de esto es el cambio que ha tenido la toma de decisiones, aun cuando, dicho equilibrio pueda resultar complejo.

Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional	<p>Centrado en liderazgo central nivel rectoría, participación triestamental (reducido a cierto tipo de decisiones) mixto, manejo institucional fuerte centrado en el rector, pequeña influencia triestamental, formas que han ido cambiando x la ley, ayuda a orientarlo. El PDE abrió el espacio, a nivel estratégico está un poquito descentralizada, en el día a día es más jerárquico.</p> <p>La gestión institucional se caracteriza por el Personalismo, a su parecer este no debería depender tanto de las personas sino de cómo se conectan distintas unidades. Hasta qué punto son equipos, o solo personas que trabajan juntas, hay faltas de equipo, desarrollo disparejo, falta constitución y construcción de equipo en la gestión..</p>	<p>Empezando cambiar, institución nueva, mucha autonomía en direcciones intermedias, el camino desde arriba abajo no está bien definido, el PDE ayudo a eso. Estructura no está conectada, 1eros años informal. Institución ha crecido y por ende se está respondiendo a otra forma de organizarse, orgánica más definida y profesional.</p> <p>Etapas de profesionalización iniciando, genera trauma, pero es necesario, irritación, resistencia. Equilibrio complejo, las decisiones se siguen tomando en la oficina del rector con los dos prorectores. Ahora esta consejo académico y superior que reparte la toma de decisiones, es vertical, no pueden estar consultando todas las decisiones. Estamos en cambio.</p>
Gobierno Universitario y Administración Central	<p>Centrado en liderazgo central nivel rectoría, participación triestamental (reducido a cierto tipo de decisiones) mixto, manejo institucional fuerte centrado en el rector, pequeña influencia</p>	

	<p>triestamental, formas que han ido cambiando por la ley, ayuda a orientarlo. El PDE abrió el espacio, a nivel estratégico está un poquito descentralizada, en el día a día es más jerárquico</p>	
<p>Concepción de calidad interna</p>	<p>Identifican calidad con acreditación que no es necesariamente así, manera muy instrumentalizada, hace unos años cambio, ya no solo enfocado en la acreditación, (aunque no está mal porque induce comportamientos deseados) se está empezando a entender como proceso de mejora continua, medir, observar analizar evaluar y ver como mejoramos. Tenemos la facilidad de que esta cultura la podemos adoptar desde el inicio. Estamos en primera acreditación. No solo a proceso académicos sino también a procesos de gestión. Trabajo en red de u estatales, colaborativamente.</p>	<p>Mecanismos internos de la calidad Por unidad, recién se está haciendo a nivel institucional, la prorectoría está trabajando a ese nivel, antes de eso se hacía más por carrera o por unidad, no existe la cultura y tampoco asumimos que no existe.</p> <p>El concepto de calidad está instalado totalmente en este sentido se le da importancia a la creación y transformación de la CNA en el proceso de cambio, ya que hay una evolución en el discurso de calidad gracias a ella (CNA).</p>

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
<p>Institución bastante centralizada y vertical, en donde la toma de decisiones es principalmente centralizada en el rector y vicerrektorías, con poco contrapeso de parte de otras autoridades.</p>	
<p>Es Universidad de historia corta, que se fue formando con la figura del Rector al centro, quien fue la primera autoridad designada.</p>	<p>En una institución con más historia, que ya existe, en el sentido de que a tiene su cultura y formas de ser</p>

	<p>hay personas que hacen su carrera en la Institución, las que generalmente con electas para los altos cargos.</p>
<p>La Universidad a pesar de su historia corta ha tenido, en diferentes niveles, ciertos elementos que se aproximan al mecanismo de aseguramiento de la calidad, a través de diferentes mecanismos de evaluación, como son: las encuestas de satisfacción, encuesta docente, retroalimentación de parte de estudiantes tutores, cuenta pública del Rector, los estados financieros entre otros. Sin embargo, dichos mecanismos van cubriendo en parte y de forma incipiente el ciclo de gestión de calidad y no se coordinan en un Sistema, ya que se quedan en ciertas etapas y no hacen el ciclo de gestión de calidad completo.</p> <p>Actualmente se está trabajando en el diseño del Sistema de aseguramiento de la calidad, en el que el ciclo de gestión de la calidad se efectúa en todos los niveles de la Institución, pero además este Sistema tiene detectado e identificado alguno de estos procesos como relevante o clave para integrar al mismo sistema en su conjunto y contribuir así a su análisis y mejoramiento continuo. Ejemplo: Proceso de evaluación docente.</p>	

<p>Otras anotaciones</p>
<p>No tiene un modelo ideal de organización de la institución, sin embargo, considera que un modelo de organización que fomenta la participación de la comunidad en distintos espacios siempre es positivo, considera que eso ocurre en un punto relevante en la Universidad.</p> <p>En términos generales “la calidad es preocuparse por hacer las cosas bien”.</p> <p>El concepto de calidad es multidimensional, por tanto, no hay una sola manera de definirlo, pero hay una manera de entender la calidad aplicada a las instituciones de educación superior que es diferente a las “calidades” de cualquier otro espacio.</p> <p>Dividir la calidad con respecto a las 3 funciones principales de una Universidad y, por otro lado, la gestión.</p>

En términos de la docencia y el proceso formativo, la calidad se define en el tipo de transformación que tu logras en las personas que vienen a educarse a la Universidad.

En investigación la calidad tiene que ver, por un lado, con el “impacto”, con las estructuras que tienes para apoyar la generación de conocimiento y las contribuciones que ese conocimiento que se genera, realiza.

En la gestión la calidad tiene que ver con que todos los procesos que apoyan “todo eso” funcionen de buena manera.

Hay dos maneras de entender la calidad y en el sistema conviven ambas, hay que saber equilibrarlas, ya que el sistema te exige cumplir con estándares externos y uno quiere cumplir con la visión interna que se tenga de ella.

Visión/nivel/dimensión externa de la calidad, hay una calidad que tiene que ver con el cumplir criterios y estándares que vienen impuestos desde afuera, por ejemplo, cumplir con la misión propuesta. Si bien estos no son cuantitativos, te marcan un camino en el que hay que encajar.

Visión/nivel/dimensión interna de la calidad, tiene que ver con cumplir tus propios propósitos, cumplir tu plan estratégico, tus proyectos, tu planificación, cumplir tu misión. En donde el propio proyecto se va generando conociendo los estándares externos de calidad para que cumplan con ellos.

ENTREVISTADO 11

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 27 de Agosto de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 11

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Modelo económico del ganador	Lógica competitiva impulsada por la acreditación (ej.: evaluar por N° de proyectos en vez de impacto medido)

Participación	De los estudiantes luego de las movilizaciones De otros sectores en los trabajos de vinculación De los estamentos en las tomas de decisiones
Vinculación	Rol de la universidad Rol del mercado Necesidades del país Sociedad del conocimiento Bi-direccionalidad Pertinencia laboral
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Acreditación	Académicos sintieron resquemor a la evaluación: Los “buenos profesionales” no querían ser evaluados. Las IES resolvieron esto muchas veces con incentivos económicos para que las carreras avanzaran en esta línea.
Sustentabilidad de las instituciones	En ocasiones ciertas decisiones afectan las capas de “base”, por lo que es importante desarrollar habilidades de negociación

3. Ejes analíticos

Dimensión	Factores causales	Características
Modalidad de toma de decisiones	(a) Grandes movilizaciones sociales gestionadas por estudiantes introdujeron la participación amplia en el gobierno (b) Exigencia de contar con “Planes de desarrollo” (instrumentos formales)	(a) Tensiones debido a la heterogeneidad de los participantes (es difícil abrirse a miradas distintas) (b) Profesionalización en el ejercicio de los cargos para lidiar entre el “ethos” de una

		<p>“universidad estatal” y la demanda de transformación (ej.: BM)</p> <p>(c) Académicos tienen mayor ponderación (nominal) en la toma de decisiones.</p>
<p>Vinculación con el entorno productivo y la comunidad</p>	<p>(a) Pasar de la extensión a la vinculación</p> <p>(b) Desarrollo del concepto de “bi-direccionalidad”, lo cual no es “visto como una necesidad”, sino que como algo impuesto. Empieza a aparecer hace unos 5 años el concepto de pertinencia laboral, en donde el N° de carreras se regula únicamente por el mercado (si hay o no empleabilidad). Las universidades tienen otro rol, no pueden depender del mercado, por lo tanto, este mecanismo (PL) surge para resolver esta tensión.</p>	<p>(a) La tradición ha sido una activa presencia de la universidad en tanto unidad “experta” (extensión)</p> <p>(b) Se ha tratado de instalar un concepto de vinculación con el entorno, lo cual tiene que ver con “bajar a la universidad de su pedestal”, para que escuche y aprenda (es más permeable)</p> <p>(c) La relación con la empresa privada está mayormente circunscrita en las STEM (porque necesitas un socio para desarrollar). Esto no ocurre tanto en las SSH.</p>
<p>Concepción Interna de la Calidad</p>	<p>(a) Los cambios son más evidentes en las capas “de base”.</p> <p>(b) Relación más horizontal entre estamentos, lo cual se evidencia al permear ideas de mecanismos de mejora continua</p>	<p>(c) Nuevas formas de investigar: Se ampliaron las áreas de investigación y desarrollan políticas ID-TD.</p>

		(d) Incorporar nuevos actores no ha sido impulsado lo suficiente como la ampliación de áreas (sobre todo SSH)
Administración central y Gobierno Universitario	Gobierno que valora la participación, pero con muchos límites. Hay una dicotomía entre la universidad antigua que tiene un modelo centralizado en la toma de decisiones y la “universidad moderna”. En la UOH, los académicos tienen mayor preponderancia en la toma de decisiones, pese a no tener la experiencia para hacerlo (lo cual también permite la oportunidad de innovar e introducir cambios).	(a) Las STEM han tenido mayor acercamiento a lo privado porque quienes ejercen la docencia también ejercen la profesión, por lo tanto, tienen una lógica distinta de entender esta relación, algo que en las SSH no se produce. Esto ha sido aleatorio, una iniciativa que muchas veces parte a título personal dentro de los cuerpos académicos

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
Al tratar de innovar, hubo que reducir tensiones por interpretaciones y sistemas de creencia personales , por lo que no ha sido un proceso fácil para las universidades con un promedio de edad sobre los 45 años (con historia mucho más larga que la UOH).	Universidades estatales deben lidiar con su tradición y presiones externas de transformación hacia la profesionalización
	El sistema educativo no tenía las atribuciones para resolver la revisión de condiciones básicas de funcionamiento de las IES, lo cual cambió con el modelo de acreditación, que se transformó en un mecanismo de verificación más avanzado y profundo (mejora continua,

	<p>transparencia de la oferta, calidad, etc.). El problema fue “la bajada del modelo” porque las IES debían obtener buenas acreditaciones en forma muy instrumental (se instrumentalizó el concepto). Esto último ocurre por los rankings (competencia) y el uso que se le da a los resultados (“modelo económico del ganador”)</p>
	<p>El Estado es responsable de la educación que entrega: En las nuevas leyes de educación superior se supone que hay un nuevo trato, sobre la asignación presupuestaria que “no es suficiente” para “responder con los niveles y estándares de calidad que se quiere” (cuestión con la que la entrevistada no está de acuerdo).</p>

<p>Otras anotaciones</p>
<p>Cuestionamiento: Calidad de la oferta formativa nueva (muchas veces con razones muy fundadas). Chile empieza a generar un experimento que se transforma en un modelo, que mostraba las condiciones básicas de funcionamiento (y esto no se considera algo malo).</p> <p>Gobierno ideal (no un modelo, pero algunas características):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Característica transversal: Liderazgo humanitario <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacios de desarrollo integral ○ Orientar el quehacer hacia la mejora continua <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalar esta lógica por sobre la instrumentalización de los procesos para tener más o menos acreditación <p>Nuevas formas de investigar: ID-TD; Participación de estudiantes en I+D; Política de Estado que dice que Chile entrará en “la sociedad del conocimiento” (Bachelet 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Formar una masa crítica de investigadores ○ Nuevas áreas en la investigación: SSH fueron “acalladas” y se ha incentivado su desarrollo, lo cual se percibe como una necesidad que ha avanzado más que la incorporación de nuevos actores.

ENTREVISTADO 12

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 29 de julio de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 12

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Universidad nueva	Pública, estatal y regional.
Aspiraciones de la región.	Expectativas de la región de contar con una Universidad de gran nivel, es un “pequeño monstruo que hemos hecho”, sobre todo en infraestructura.
Excelencia como principio transversal.	“con miras a la excelencia”, no hay decisión o gestión que se realice en la institución en la que no se considere la excelencia. Valoración positiva de los procesos de acreditación para lograr este fin. Tutoría de la U Chile, con el fin de tener la excelencia en términos académicos.
Financiamiento	Actualmente la UOH mantiene su financiamiento como todas las universidades, con los aranceles y los aportes del Estado, los que se consideran “adecuados” para mantener “muy buenos” estándares de educación superior.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron	

mencionados y/o están relacionados.	
PDE	Señala el camino a seguir en los próximos años.
Pertinencia organizacional	El trabajo realizado, hasta la fecha, en materia organizacional de la institución, lo considera adecuado para la Universidad, de igual forma al respecto se reconoce que hay que faltan cosas, pero son pequeñas.
Acreditación	Se trabaja con profesionales con experiencia y competencia en acreditación de Universidades públicas.
Exigencias para asumir rectoría, en la creación de la UOH.	Que la Universidad de Chile fuera la institución tutora de la UOH. Realización de gestiones sin presiones o indicaciones de cómo hacerlo.
Sistema nacional de financiamiento de la investigación	Lo considera un buen sistema y el haberse formado en el hizo que le resulte fácil, a diferencia de los actuales investigadores que concursan para financiar sus investigaciones.

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional	Los sistemas de acreditación se identifican como una de las “buenas presiones”, es una presión positiva, porque son de crecimiento y mejora, a pesar de que impliquen un esfuerzo, ejemplo, acreditación de la carrera de medicina al año de la Universidad estar funcionando.	Se reconoce un cambio radical, se identifica una apertura en la toma de decisiones sobre los principales asuntos de la Universidad, hay una transformación de ser tomadas de forma autoritaria, en un “círculo muy cerrado”, (entre 8 y 10 personas, entre ellas las vicerreorías) a ser tomadas con participación triestamental, por un órgano institucional con mayor poder, que es el consejo

		<p>académico, el cual es elegido democráticamente. Además del consejo superior, que cuenta con 4 representantes del presidente de la república, quienes aprueban el presupuesto de la Universidad.</p> <p>Al consejo académico llegan las diferentes propuestas sobre las que decidir, relacionadas con la creación de carreras, cambios en los programas de éstas, etc., que nacen de diferentes estamentos de la Universidad, como rectoría, vicerrectorías, Direcciones, académicos</p> <p>Se realizan con atención a las necesidades, pertinencia y sobretodo con preocupación por la excelencia.</p> <p>No visualiza incidencia “muy fuerte” de la política pública respecto a la toma de decisiones, tampoco cambios “dramáticos” en la política pública de educación superior, respecto a lo que a la Universidad le importa.</p>
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>La alta expectativa de la Universidad regional, incide que haya mucha opinión y exigencia externa en cuánto a su quehacer.</p> <p>Exigencia regional, en cuanto a ubicación demográfica de la Universidad.</p>	<p>Identifica dos periodos y dos tipos de gobernanza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 2016 - 2020, gobernanza concentrada en el Rector, empoderamiento de dicha figura. 2) 2020 a la fecha, gobernanza con participación triestamental

	<p>Que sea una Universidad sin vicios, como los existentes en las IES más antiguas.</p> <p>Capacidad de manejar las diferentes problemáticas y en distintos niveles que hay en una Universidad, de parte de la rectoría.</p> <p>Desafío que los diferentes Institutos planteen su propios PDE, considerando que ya tienen el plano general con el PDE institucional. La excelencia ya está en los institutos, por lo que falta que desarrollen la pertinencia, en el sentido de que planifiquen y se desarrollen pensando en la región, en los problemas que esta tiene y cuáles de estos van a atacar, que los definan.</p> <p>Dar paso de contrataciones enfocadas en la excelencia a aquellas que se enfoquen también en la pertinencia, definida por los Institutos en sus planificaciones de desarrollo.</p> <p>Desarrollar más la Investigación multidisciplinaria entre los Institutos.</p>	<p>a través del consejo académico.</p> <p>Se reconoce un hito en la profesionalización de la gestión con la firma de la resolución que define el organigrama de gestión de la Universidad.</p> <p>Se encuentra en una nueva etapa a nivel organizacional, la cual se encuentra sancionada mediante resolución, ad portas de ser publicada en sitio web institucional.</p> <p>Generación de financiamiento institucional para proyectos interdisciplinarios.</p>
<p>Concepción de calidad interna</p>		<p>Conocimiento en base a la experiencia profesional de “lo mejor y lo peor” de la Universidad de Chile, y pedir ayuda en “lo</p>

		<p>mejor que es principalmente la excelencia académica.</p> <p>Académicos jóvenes, con estudios doctorales en Chile y el mundo.</p> <p>Claridad en cuanto a la facilidad de generar investigación en la Universidad, por dos motivos, que son:</p> <p>1) Su experiencia en la materia, de cómo ir guiando el proceso de quienes investigan, tiene “know how” de lo que significa hacer investigación de alto nivel, internacional y publicable.</p> <p>2) Por el potencial que tienen los jóvenes investigadores de la institución, responden bien a la forma en que los guía y exige en este aspecto, en el sentido de que acepten desafíos y participen cada vez más en el sistema nacional de financiamiento de la investigación. Hay que postular y no importa perder, porque “postular es un punto a favor”.</p>
--	--	---

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales
Primera Universidad estatal de la región.

Escenario general

<p>El rector es identificado como un “monarca” por parte de otras Universidades regionales.</p> <p>Durante el primer periodo de gobernanza, hay validación de parte de la mayoría de la Universidad a que las decisiones fueran tomadas de forma autoritaria, reconocen que “en esa época fue mejor que fuera así”, pero continuar de esa manera es muy peligroso para la Universidad.</p>	<p>La figura o rol del rector no se identifica de la misma manera.</p>
<p>Cuenta con un consejo superior razonable, propositivo y alerta en temas presupuestarios, de control interno y transparencia.</p>	<p>Tienen mayor experiencia en materia de organización y toma de decisiones a nivel institucional.</p> <p>La Usach es un monstruo grande, si se compara con la UOH.</p>
<p>Creación de prorectoría, se contrata a profesional con experiencia en universidad pública chilena (Usach), para reforzar rectoría, con la misión de que contribuya y proponga en lo que respecta a la organización de la Universidad y al esquema de la toma las decisiones y responsabilidades en la institución.</p> <p>Es un monstruo pequeño, en lo que a universidades se refiere.</p>	<p>Son Universidades “con mochila”, con deudas y obligaciones financieras y se quejan “con razón”, porque están en otra situación, si se compara con la UOH.</p>
<p>Es una Universidad “sin mochila”, sin obligaciones financieras, con cero deudas.</p> <p>La Universidad, partió con un presupuesto financiado por el Estado, para los dos primeros años “muy adecuado”, en consideración a su tamaño.</p>	<p>Las universidades “viejas”, “antiguas”, tanto públicas como privadas, tienen muchos “vicios”, que son parte de su cultura.</p> <p>En la U Chile tienen problemas diversos, heterogéneos, polarizados y con mayor o menor desarrollo, tanto a nivel de la</p>

	Universidad como al interior de sus facultades.
Nace como una Universidad sin “vicios”, que rompe con el esquema de las “repúblicas independientes” de las universidades antiguas, dando paso a la colaboración. Sumado a un buen manejo de las problemáticas de la Universidad, esto último, en lo que a gestión rectoría se refiere.	No tienen este tipo de académicos en todas las carreras.
Académicos jóvenes, con estudios doctorales en Chile y el mundo.	
Récord de asignación de proyectos en fondos concursables. En este aspecto releva el trabajo personalizada de su parte, con los diferentes institutos para entusiasmarlos y hacer que postulen a fondos de financiamiento.	

Otras anotaciones
<p>No reconoce cambios “dramáticos” en la política pública en educación superior, como consecuencia de los cambios de gobierno (Bachelet-Piñera), sin embargo, pone en énfasis en que “afortunadamente partió en el gobierno de Bachelet”.</p> <p>No hay claridad conceptual cuando refiere a “monstruo”, pero se interpreta que refiere a infraestructura, años de experiencia, capacidad, organización y alcances de una Universidad; tampoco se explicita si esta tiene que ser necesariamente pública del Estado, pero se infiere que sí, ya que solo refiere a Universidades de este tipo.</p> <p>Visualiza incidencia de la política pública en materia de financiamiento, pero no asociado a su cargo, sino que en la Vicerrectoría de gestión y finanzas.</p> <p>Para los diferentes avances realizados en la UOH, se busca trabajar con y junto a profesionales con experiencia en IES públicas y estatales, en distintos ámbitos.</p> <p>Basta experiencia académica en otra Universidad Estatal y pública del entrevistado.</p>

ENTREVISTADO 13

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 12 de Mayo de 2021	
Entrevistó: Julio Labraña	Código: EN°13

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Profesionalización de la organización	Se identifica la mención al esfuerzo por parte de la casa de estudios de ir profesionalizando cada vez más las funciones de la organización.
Sistema de valores UOH	Nombrado como elemento gravitante de la caracterización de la casa de estudios. El sistema de valores con componentes emotivos y afectivos para con la organización.
Identidad territorial	Se reconoce por parte de la organización y quienes lo conforman una identidad genuina para con el territorio y así mismo con el cumplimiento de expectativas externas en relación a la UOH.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Organización con estructura clásica	El entrevistado indica el perfil clásico de la estructura organizacional, reconociendo que esta existe en base a una figura preponderante o central representada por el rector, y por tanto su modelo de gobierno es más bien vertical.
Intentos de	Relacionado con el punto anterior, si bien se reconoce la orgánica vertical y centralizada, existen intentos avanzar hacia una estructura

descentralización	más bien descentralizada, que van en la línea de crear diversas entidades tales como el Consejo superior y el Consejo académico.
-------------------	--

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones	<p>La sociedad civil de la organización aún está en formación por tanto se dificulta que todos los estamentos logren real participación en la toma de decisiones.</p> <p>En cuanto a la toma de decisiones se indica que debe haber un tránsito hacia la toma de decisiones sin arbitrariedad, a medida que la organización va creciendo el trato desde las entidades que toman las decisiones, debe ir transformándose en equitativo pero impersonal, buscando otras formas de democratización, que hacen que la gestión sea más ágil y dinámica.</p>	Control: Al ser aún una organización pequeña existe un mayor control en cuanto a la toma de decisiones, lo que en ocasiones puede generar mayor efectividad en la aplicación de estas.
Concepción de la calidad interna	<p>Estadio intermedio de crecimiento</p> <p>Aún en construcción administrativa</p> <p>Tránsito a la profesionalización que ha implicado una discusión en relación a la definición de calidad</p>	Posibilidad de ir transformando a medida que se va avanzando, al ser una institución relativamente nueva puede ir modificando en base a la aprendizaje y ejemplo exterior.
Relación con el sector productivo y la comunidad	Expectativas del territorio	Desarrollo de la investigación en torno a campos productivos clave.

		Trabajo colaborativo en red en relación a productividad y crecimiento de la región. En despliegue constante hacia la comunidad, como muestra de apertura.
Gobierno y Administración Central	Dependencia estatal que implica un nivel de ajuste a la política gubernamental Constante crecimiento orgánico. Al ser una organización relativamente nueva, está sujeta al crecimiento y por tanto a la inclusión de diversos elementos que permiten ir cuestionando los procesos instalados y buscar la mejora continua.	Inminente autonomía en base a adquisición de recursos propios que permitirá la autogestión.

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
Identidad territorial: Existe una fuerte identidad de la organización con el territorio, lo que se debe por una parte a la larga gestión de diversos actores en la creación e instalación de la Universidad O'Higgins, y por otra a la reutilización de espacios simbólicos para la ciudadanía de la región, tales como el antiguo Hospital regional.	Identidad más bien impersonal en cuanto a las casas de estudios con sus los territorios.
	Crecimiento estancado, base organizacional consolidada. Nivel bajo de ingreso.

Otras anotaciones
<p>La sociedad civil de la universidad debe ser más activa, no existe federación ni centro de alumnos, tampoco hay asociación de profesores, lo que permitiría mayor capacidad de negociación.</p> <p>La organización se encuentra en un estadio intermedio por tanto en esta etapa de identificación de procesos estratégicos se reconoce una construcción administrativa constante.</p>

ENTREVISTADO 14

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 21 de octubre de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 14

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Institución dinámica	<p>A raíz de que la Universidad es una institución nueva y pequeña es más flexible y con disposición al cambio, lo anterior forma parte de su cultura institucional y facilita una gestión más trascendente y transversal.</p> <p>Universidad sin precedentes</p>
Reconocimiento a la gestión institucional descentralizada	Se considera destacable que en tan solo 5 años se haya podido pasar de una planificación muy centralizada a un plan de desarrollo estratégico una participativo y multiestamental, lo cual responde a que la gestión también se ve imbuida de dichas características.
Mejoramiento	Se reconoce como una característica inherente al quehacer de quienes

continuo permanente	componen y trabajan en la Universidad.
Áreas misionales, prioridad y sello regional en la vinculación con el medio.	<p>Dentro de las actividades o áreas misionales de la Universidad se encuentran la Docencia, investigación y la vinculación con el medio y, se tiende a colocar en primer lugar la investigación y la docencia, pero en la UOH fue la vinculación con el medio. Se explica que se hizo de forma estratégica, de partir muy vinculada con el medio regional y sus intereses, porque es una institución sin precedentes, en una región sin cultura universitaria ni de su quehacer u objetivos.</p> <p>Siempre se relevó que al ser una Universidad regional debía promover la vinculación con la región en general.</p>
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Manifestaciones sociales y calidad en la educación superior	Las manifestaciones sociales fueron fundamentales para que se replanteara el concepto de calidad en las instituciones.
Proceso de acreditación	Se reconocen como tortuosos, engorrosos y quitan tiempo.

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional	<p>Mantiene una toma de decisiones centralizada, la forma en que fue creada la Universidad condiciona que sea de esa manera.</p> <p>En un comienzo la planificación y la toma de decisiones en y de la institución fueron más centralizadas.</p>	<p>La maduración, con los años, de la institución obliga a diluir la toma de decisiones ya que se convierte en una Universidad compleja y hay más frentes en los que hay que tomar decisiones.</p> <p>Hay un cambio de visión directamente relacionado con la</p>

		<p>madurez institucional, se pasa de una toma de decisiones centralizada, con un modelo jerarquizado, a poner en marcha uno más descentralizado, más operacionalizado en toda la institución y que le da potestad a la institución en su conjunto, permitiendo que haya más transversalidad en la gestión y toma de decisiones, lo cual también es impulsado por los estatutos, con la creación de los consejos superior y académico. Un ejemplo de esta transformación es la realización de presupuestos participativos en base a objetivos anuales, que responden a un plan estratégico.</p> <p>La gestión ha mutado, ya que en la gestión “pura y dura” se implantaron “literalmente” modelos de otras instituciones ya probados, los que se han ido modificando y adecuando con el tiempo, respondiendo a la particularidad y realidad de la Universidad. Con los años se ha “extraído” de dichos modelos lo que es esencial, “lo que efectivamente uno debe hacer”, eliminado lo accesorio, es decir, aquello que era propio de la institución de origen. La gestión seguirá mutando ya que, si bien se ha avanzado en muchas cosas, aún quedan muchas otras por hacer.</p>
--	--	---

		<p>Con el tiempo aparecerán procesos con los que aún la Universidad no cuenta, como magísteres y doctorados, en los que probablemente se recoja la experiencia de otra institución para ser moldeada con el fin de responder a la particularidad institucional.</p> <p>Toda la etapa de instalación y crecimiento de la Universidad en cuanto a los procesos que esta conlleva, nunca se han mantenido estáticos.</p>
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>Universidad nueva con poca experiencia de trabajo, sin trayectoria, con una gobernanza de ensayo y error a raíz de lo mismo.</p>	<p>Los estatutos propician la descentralización en cuanto a la estructura de gobierno, en lo que refiere a la distribución de la toma de decisiones en la institución.</p> <p>El gobierno de la Universidad ha experimentado una profesionalización</p> <p>Estratégicamente se va dotando de profesionales de otras instituciones para aprovechar y hacer uso de su bagaje de experiencia profesional con el fin de instalarlo desde el inicio en la institución, lo cual se mantiene en la actualidad.</p>

		<p>Fuerte y directa relación con autoridades regionales independiente del gobierno de turno, favorece y propicia que internamente la Universidad tenga legitimidad para la comunidad en general.</p> <p>Cultura del cambio, institucionalmente está instalado que no hay nada que se mantenga estático o de forma permanente.</p>
<p>Concepción de calidad interna</p>	<p>Antes de los procesos de Acreditación y la CNA, en lo formal, la calidad ha estado pensada en el cumplimiento de un indicador, lo cual está asociado a financiamiento, autonomía de las instituciones.</p> <p>Con la instalación de la CNA se concreta la instalación “más formal” de “la calidad” en las instituciones educación superior, sin embargo, sigue estando asociada a recursos y no a la trascendencia que la calidad implica; asociada a cumplir con indicadores para recibir financiamiento. En esta misma línea los indicadores se han mantenido estáticos en el tiempo, porque el sistema universitario como tal no se impondrá una meta que no se pueda cumplir para no poner en riesgo el financiamiento recibido.</p>	<p>Las manifestaciones sociales tienen un rol importante dan pie para que se genere un cambio trascendente en la calidad de la educación, ya que instala el concepto de “calidad” al interior de las instituciones.</p> <p>La acreditación moviliza a que las Universidades hagan cambios y mejoras en lo que a calidad respecta y en la UOH año a año se van sofisticando los indicadores y los mecanismos de control.</p> <p>La instalación de la Dirección de gestión y aseguramiento de la calidad, como resultado de lo que se fue dando naturalmente, a raíz de realizar el quehacer institucional procurando el tener un mejoramiento continuo y permanente de los procesos, de revisarlos constantemente.</p>

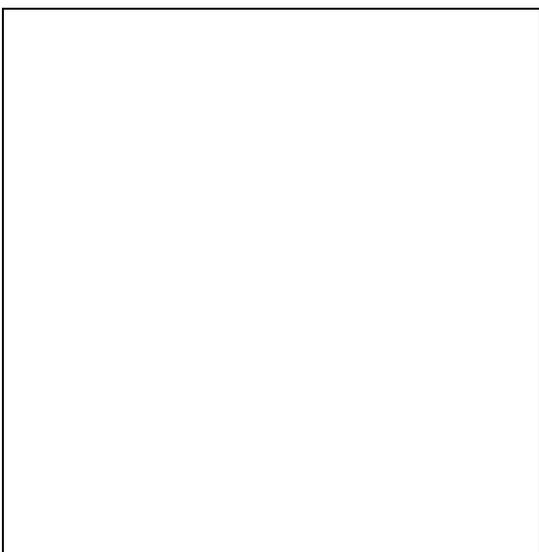
	<p>Temor al cambio o mejora de los estándares de calidad existentes.</p> <p>Hay un estancamiento en los criterios de calidad, en el sentido de que hay un olvido de otros motivos de calidad, en otras áreas.</p> <p>Poder visualizar la calidad de manera más macro, es difícil llegar al o los procesos de todas las áreas misionales de la Universidad, ya que en algunas cambian constantemente y no son intuitivos.</p>	
--	--	--

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
<p>Dada su corta historia y experiencia universitaria, la institución se caracteriza por una estructura de gobierno centralizada, que se ha ido descentralizando, pero mantiene la centralización en la toma de decisiones, lo anterior se entiende dado que era compuesta por pocas personas, por lo que era poco eficiente y estratégico que las decisiones no fueran centralizadas.</p> <p>A pesar de la estructura de gobierno la Universidad siempre se ha pensó de una forma menos jerarquizada.</p> <p>El contexto y forma en la que nace la Universidad condiciona que fuera de</p>	

<p>esta manera, estaba a cargo de una persona determinada por el gobierno.</p>
<p>Nace como una Universidad profesionalizada, lo que solo se ha mejorado con los años.</p>
<p>Los resultados de gestión (observables en el día a día) han permitido que haya legitimidad en el accionar de la institución, se respetan las decisiones tomadas porque se ven resultados, más allá de estar de acuerdo o no con ellas.</p> <p>En cuanto a la gestión es dinámica y con facilidad de adaptación al cambio, es una institución que está en constante movimiento y sus procesos nunca se han mantenido estáticos, lo anterior se explica porque es una institución de pocos años.</p> <p>Los cambios son reconocidos como parte natural de las cosas, ya que institucionalmente (procesos, personas y recursos) se está acostumbrado a la movilidad, flexibilidad, adaptación y al cambio, por tanto, los procesos de cambio resultan menos complejos.</p>

<p>Las instituciones con más años son estáticas en sus procesos o son más difícil de “mover” en este aspecto, por tanto, los cambios son un proceso complejo.</p> <p>Tienen dificultades para adaptarse al cambio y cuando se quiere instaurar alguno se deben hacer campañas para lograrlo.</p>
<p>Las Universidades estatales son poco ambiciosas en lo que ha cambios o mejora de los estándares de la acreditación de la calidad existentes refiere, por temor a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Perder financiamiento, ya que las Universidades estatales siempre están desfinanciadas. 2.- Perder la autonomía institucional. <p>Se cumple con lo mínimo en lo que respecta a la acreditación de la calidad para</p>



La calidad siempre fue una preocupación, aunque en un inicio no lo fue de manera consciente, siempre había preocupación por hacer las cosas bien y lo mejor posible, había conciencia de tener un mejoramiento continuo y permanente de los procesos, de revisarlos constantemente, sin embargo, no hubo un diseño de procesos de calidad, estos “se dieron” al querer mejoras en el quehacer institucional, en este aspecto los procesos siempre fueron dinámicos porque se estaban retroalimentado continuamente.

El proceso de calidad institucional ahora es consciente y lo empezó a ser no solo por la acreditación de las carreras, ya que se entra en un proceso específico con ellas, sino que también por la entrada de la institución al sistema de Universidades se empezó a ser consciente de ciertos elementos que estaban ocurriendo en otras universidades y que se quería o no que pasaran en la UOH. Se comienzan a mirar y repensar dichos elementos en

no ver amenazado el financiamiento ni la autonomía.

En las Universidades hay preocupación por ser de mayor calidad y los esfuerzos van a estar puestos en cumplir con el “tortuoso” proceso de acreditación.

La acreditación moviliza a las universidades, en el sentido de que los cambios ocurren si se encuentran expuestos dentro de los criterios de evaluación de la CNA.

Poseen Direcciones de acreditación, cuyo foco es cumplir con las exigencias de la CNA, para lograr años de acreditación.

base a la experiencia de otras universidades con mayor trayectoria, asegurando así la calidad de ciertos procesos y áreas de desarrollo de la Universidad. Dicho convencimiento y quehacer fue evolucionado en el tiempo hasta la instalación de la actual Dirección de Calidad.

Posee una Dirección de gestión de la calidad, cuyo foco está en gestionar la calidad de la institución, e idealmente asegurarla, pero gestionar para que haya calidad.

La Universidad no tiene procesos estáticos de calidad por no saber cómo hacer las cosas, sino porque constantemente se realizan mejoras a los procesos instalados. Se desconoce si esto es bueno o malo, pero es lo que “ha sido”.

El proceso institucional en términos de calidad es cíclico y sería el siguiente:

- 1.- Se instala y prueba el proceso que llega.
- 2.- Si no funciona, se piensa y se conversa con quien o quienes estén involucrados por qué no lo está haciendo, se retroalimenta.
- 3.- Se realizan las mejoras pertinentes en base a la retroalimentación.
- 4.- Con el proceso resultante, se vuelve al punto n°1

El proceso de instalación e implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad ha sido

complejo, ya que diferencia del área de gestión “pura y dura” hay áreas en las que los procesos no están claros.

La tendencia institucional para determinar la calidad es a partir de los procesos y ha sido difícil la instalación de los mismos.

Considera mejor pensar la calidad desde el proceso, observar los diferentes procesos y determinar si son de calidad.

Ejemplo comparativo: DAE v/s Dirección de comunicaciones, la primera tiene claridad en sus procesos y en la segunda no están tan claros.

Una dificultad de mirar la calidad a través de los procesos es el poder hacerlo de forma general, desde una macromirada de procesos, ya que es fácil identificar procesos sistemáticos de gestión, por ejemplo, en la DAE y Pregrado, es fácil y natural mirar el proceso de formación de un estudiante, sin embargo, en otras áreas no es tan intuitivo hacerlo, por ejemplo, transferencia tecnológica y vinculación con el medio, ya que ocurre de muchas formas con múltiples actores; lo mismo con el proceso de extensión (actividad misional). Por lo anterior, el concepto de calidad ha ido creciendo y madurando en el tiempo, porque la calidad pasó de pensarse desde los procesos muy de gestión, que estaban a la vista, sin embargo, ha sido difícil instalar los mismos porque no para todo hay procesos. Los procesos no necesariamente deben estar escritos,

pero de forma intuitiva se sabe el proceso a realizar. En las áreas que esto no ocurre, que los procesos no se intuyen fácilmente y cada vez son distintos; por este mismo aspecto es difícil llegar al o los procesos de todas las áreas misionales de la Universidad.

A la vez pensar la calidad en términos de Direcciones queda corto, porque el proceso no es posible evaluarlo considerando solo una Dirección, por ejemplo, el proceso de formación de un estudiante no es posible mirarlo o evaluarlo solo a través de la Dirección de pregrado, ya que es múltiple, por tanto, no es conveniente pensarlo en términos de Unidades porque se estría volviendo a la estructura de facultades estáticas en las que no hay conversación al interior de las Unidades y no es lo que la UOH quiere. **En la UOH siempre se ha pensado desde procesos, pero ha costado instalarlo porque no en todo es tan observable el proceso detrás de la actividad que se realiza.**

La universidad dio prioridad a la vinculación con el medio, ya que su interés era conocer la opinión de los habitantes, actores, sectores productivos, organizaciones locales, comunidades y autoridades regionales.

Otras anotaciones

La calidad se puede pensar de dos formas, desde Unidades o desde el proceso.

Procesos de la DAE mencionados: proceso de oferta deportiva, proceso de atención a estudiantes con discapacidad, proceso de atención a estudiantes vulnerables.

ENTREVISTADO 15

1. Complete datos del entrevistado/a

Ficha de entrevista: 13 de octubre de 2021	
Entrevistó: Katherine Ognio	Código: EN° 15

2. En función de los temas abordados en la entrevista, priorice temas que la persona entrevistada haya enfatizado como los más relevantes en su conversación. Comente brevemente las principales observaciones de cada área recopiladas en la entrevista.

Temas abordados	Principales observaciones recopiladas en la entrevista
Sello institucional	La Universidad es un actor muy relevante en la región porque es un actor largamente anhelado, quizás eso nos diferencia con otras regiones que tienen cierto status quo, las cosas están ahí, aquí no era así, llega este actor relevante, hay mucha expectativa de la comunidad de lo que este actor va a hacer y por eso se da esta simbiosis tan fuerte con la comunidad.
Compromiso social	Siempre hemos pensado que nosotros como Universidad estamos formando ciudadanos desde la región, pero no solo para la región. Son profesionales que tengan una visión orientada al territorio.
Identifique temas que no formaron parte del núcleo de la conversación, pero fueron mencionados y/o están relacionados.	
Redes	Vínculo y alianza con universidad en USA que permite que estudiantes puedan ir a pasantías, el foco no es la formación sino la inserción en otro territorio en la línea de lo "global"

3. Ejes analíticos

Dimensión	Presiones	Transformaciones
-----------	-----------	------------------

<p>Modalidad de toma de decisiones y gestión institucional</p>	<p>En un primer momento la toma de decisiones en el proceso de instalación queda a cargo solo del Rector y del contralor, lo que significa asumir demasiada responsabilidad. Eso tanto desde la lectura interna como desde la mirada que tiene el entorno, las instituciones, los gobernantes. No obstante, es un desafío que se debe asumir como servidor público.</p>	<p>Hoy, con las “cabezas decisionales” más distribuidas, el rector tiene menos peso, pero las decisiones no son tan fluidas, eso es parte de una gestión más compleja. Pese a ello, se evidencia que hay “tecnicismo más elevado” en la toma de decisiones (profesionalización de la gestión)</p>
<p>Gobierno Universitario y Administración Central</p>	<p>Se reconoce que las Grandes movilizaciones sociales gestionadas por estudiantes introdujeron la participación amplia en el gobierno.</p> <p>La triestamentalidad es un desafío, aquí y en todas las instituciones de educación superior, porque se contraponen con los objetivos financieros, de competencia, de recursos principalmente; hay que buscar una forma de articular ambas tareas, sin dejar de lado el propósito de formación y de compromiso social que tienen las universidades.</p>	<p>Dado el contexto social y nacional, la Universidad debió partir con la participación desde todos sus estamentos, eso trae mayor flexibilidad tanto para la construcción de Universidad como para la gobernanza.</p>
<p>Concepción de calidad interna</p>	<p>La idea de calidad ha estado siempre, desde mucho antes de la instalación de la Universidad. Sin embargo, como se concretiza es difícil... si ni grandes Universidades lo han logrado, para esta universidad es un desafío.</p> <p>La calidad debe ser vista en acciones concretas y no como un concepto ¿Cómo bajarla a la</p>	<p>El hecho de que sea una Universidad sin vicios, permite establecer de 0 ideas e ir jugando con el ensayo y el error sin “inventar la rueda”; eso es un punto a favor, una jugada que las autoridades no deben perder de vista.</p>

	gestión? Ese es el desafío principal.	
--	---------------------------------------	--

4. Identifique elementos de la discusión asociados al gobierno de las universidades diferenciando entre aquellos que le son propios a la institución a la cual pertenece la persona entrevistada, o bien, si refiere al contexto o escenario general (local, nacional, regional, global)

Particularidades institucionales	Escenario general
Universidad que se piensa desde la región, para la región, pero con esta mirada que vaya más allá de la región.	Como ser un aporte desde el sistema de educación superior desde el sello de lo público, es un peso para esta Universidad.
Tenemos un ánimo absoluto de colaboración, [como en oposición a] esta lógica de la competencia, buscamos muchas alianzas y también por razones obvias, como somos una universidad muy pequeña que se está instalando, tenemos mucha alianza con universidades, algunas muy con nombre y apellido como la Universidad de Chile, que es nuestra universidad de tutela, pero también con las instituciones estatales, G9, de la macrozona (O'Higgins, Maule, Ñuble y Biobío).	

Otras anotaciones
<p>En cuanto a la formación de ciudadanía: no solo por la especialidad para que te vaya muy bien personal e individualmente [...] sino que tiene esta lógica de formar ciudadanía [...] hay un foco nuestro muy relevante, muy ligado a las problemáticas de la región, pero con una mirada global de excelencia proyectando al resto”</p> <p>“Tenemos un desafío dado el perfil estudiantil, eso es una tarea importante a trabajar pero se necesita a ayuda del estado, el aumento de recursos [...] debemos formar de manera integral, y creo que hoy, las universidades estatales no cuentan con las herramientas para hacerlo”</p>