

GESTIÓN DE CALIDAD: UNA SUCINTA MIRADA A ACCIONES DESARROLLADAS EN UN CAMPUS UNIVERSITARIO¹

UNIVERSITY QUALITY MANAGEMENT: A BRIEF LOOK AT ACTIONS IN A UNIVERSITY CAMPUS

Francisco Ganga Contreras²
fganga@ulagos.cl

Oscar Villagra Rivera³
oscar_cipol@hotmail.com

Erwin Navarrete Andrade⁴
erwineconomy@hotmail.com

Fecha de recepción: 10 abril 2015 - Fecha de aceptación: 24 agosto 2015

Resumen

El Aseguramiento de la Calidad (AC) en las Instituciones de Educación Superior (IES), ha sido, y es hoy por hoy, un tema ampliamente debatido en Chile y el resto de Iberoamérica. Tomando en consideración tal realidad el trabajo tiene como propósito central exponer brevemente la labor desarrollada en un Campus de una universidad chilena en el ámbito de la gestión y el aseguramiento de la calidad. Para alcanzar este objetivo se presentará la "praxis organizacional" como una especie de estudio de caso (sistematización de experiencia) y se intentará revelar las dificultades afrontadas para implementar acciones de AC. Se pretende evidenciar y justificar además la necesidad ineludible de apostar por sistemas de AC en un entorno de exigencias elevadas, particularmente determinado en Chile por el difícil escenario de la Educación Superior y los procesos de acreditación institucional que se han instalado.

Palabras claves: Universidades, Gobierno Universitario, Aseguramiento de la Calidad en Universidades, Comités de Calidad.

-
- 1 El autor principal agradece profundamente el apoyo de todo el personal del Campus Santiago, y a cada uno de los miembros del equipo de dirección respectivo, pero también, especialmente aquellos siempre fueron y se mantienen genuinamente implicados; sin los cuales, no se habrían alcanzado los logros que claramente se evidencian en este trabajo.
 - 2 Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas, Doctorado en Administración de Empresas y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Actualmente es Profesor Titular A del Departamento de Ciencias del Desarrollo de la Universidad de Los Lagos-Chile. Correo postal: República N° 517, Universidad de Los Lagos, Chile.
 - 3 Administrador Público, Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas. Master en América Latina Contemporánea, Universidad de Alcalá. Actualmente es Jefe de Gestión de Personas, en la Subsecretaría de Agricultura de Chile.
 - 4 Ingeniero y Licenciado en Administración, Investigador Asociado Universidad Autónoma de Chile, Chile. Académico de la Universidad Central de Chile, Escuela de Industrias.

Abstract

Quality Assurance (QA) in Higher Education Institutions has been a widely debated issue in Chile and Latin America during recent years. Considering this reality, this work's main goal is to this has as central purpose to briefly feature the different actions performed in a Chilean university's campus within the scope of quality management. To achieve this objective, the "organizational praxis" will be presented as case study (systematized experience). Finally, the emphasis is put into unveiling the difficulties faced to implement QA actions. Furthermore, it aims to make evident and justify the unavoidable need to install these QA systems in an environment of high demands, defined in Chile by the Higher Education's challenging scenario and institutional accreditation processes that have been instated.

Key words: *Universities, university governance, quality management, quality assurance in universities, quality committees.*

Introducción

La gestión de la calidad en las IES, pareciese ser un tema de reciente discusión en el ámbito geográfico latinoamericano; sin embargo, no se comporta de esta manera en otros contextos como el norteamericano y el europeo.⁵ La experiencia de Tunning en Europa y las certificaciones de calidad en Estados Unidos muestran y avalan esta realidad.

En Chile se ha desarrollado, en los últimos años, un profuso debate respecto al Aseguramiento de la Calidad en las IES; situación límite "gatillada" el año 2006 por las movilizaciones estudiantiles que fueron *in crescendo* hasta involucrar a amplios sectores de la población chilena; un escenario que llega a su punto culmine el 16 de junio de 2011 con una gran marcha la que, según diversas fuentes, convocó a más de cien mil estudiantes, profesores y trabajadores sólo en la ciudad de Santiago, y a otros miles de manifestantes en diversas regiones del país (Universidad de Chile, 2011).

La jornada del día 30 de junio del mismo año, marcó un hito en el contexto de la educación chilena. Ese día no solo se movilizaron los estudiantes, profesores y trabajadores que con frecuencia se tomaban las calles de la capital chilena y de otras provincias abogando por una educación pública, gratuita y de calidad; en esa ocasión bajo el lema: "Paro Nacional Ciudadano por la Educación Pública", desfilaron familias completas en un ambiente determinado por varias manifestaciones culturales: presentaciones de obras teatrales, carros alegóricos, danza y música en vivo. El objetivo: ejercer presión y exigir al gobierno la toma de decisiones orientadas al incremento del gasto social destinado a financiar y recuperar la educación de carácter público. Esta gran convocatoria llevó a que el presidente de la época (Don Sebastián Piñera Echeñique) se refiriera por primera vez –aunque sólo en términos generales– al movimiento (UNICEF,⁶ 2014).

La sociedad chilena se vio envuelta abruptamente en una profunda reflexión sobre la calidad de los servicios educativos que se ofertaban, transformándose el tema de la educación en una prioridad transversal y de carácter nacional.

La clase política reaccionó frente a tales peticiones y/o demandas ciudadanas, y asumió que la calidad de la educación era uno de los problemas centrales que debían enfrentar los gobiernos. Bajo estas premisas se decidió que las prácticas y el sistema educativo en general tendrían que ser intensamente estudiados con la finalidad de buscar soluciones enfocadas al incremento de la excelencia educativa.

Considerando esta evidencia -que obviamente se mantiene en el tiempo-, el trabajo tiene como propósito central mostrar concisamente la labor desarrollada en una macro-unidad universitaria

5 Si se toma como ejemplo el caso anglosajón, en este se muestra la aplicación de modelos, análisis de resultados de políticas y sistemas de monitoreo a la gestión de la calidad, cuestiones que en el contexto iberoamericano (especialmente latinoamericano) se encuentran en una fase primaria.

6 United Nations International Children's Emergency Fund.

perteneciente a una entidad estatal, encaminada a la Gestión y el Aseguramiento de la Calidad de cara a los procesos de acreditación a las IES en el contexto chileno. El objeto de estudio es el Campus Santiago de la Universidad de Los Lagos, a través del cual se expondrán las acciones de mejora desplegadas a partir de una mirada estratégica. Para lograr este objetivo, se muestra la “praxis organizacional” como una especie de estudio de caso⁷ (sistematización de experiencia) con el genuino interés de compartirlo con quienes se están formando en estas materias.

De este modo se demuestra cómo la creación e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad son factibles en entornos acotados, cuando quienes dirigen el subsistema están comprometidos con su entidad y son capaces de ejercer prácticas organizacionales con una adecuada cognición estratégica, a pesar de estar acotados y fuertemente determinados por la coyuntura (como lo es el caso de estudio).⁸

Con todo, este trabajo pretende servir de referencia o acercamiento primario a futuras investigaciones sobre el tema, entendiendo que la calidad en las IES y su operacionalización son temáticas que, dado los contextos complejos iberoamericanos, y en particular el chileno, resultan necesarios de analizar en profundidad, al igual que las formas del cómo se llegan a instalar dichos dispositivos de aseguramiento de la calidad.⁹

Desde el punto de vista del contenido se realiza, en una primera instancia, un acercamiento al concepto de calidad, enfocado principalmente en el ámbito universitario y de manera más específica en Chile; acto seguido, se proporcionan elementos de contexto de la unidad analizada; luego se da paso a una sucinta presentación de las acciones más relevantes que se llevaron a cabo en un Campus universitario.

Desarrollo

Concepto de Gestión de Calidad en las universidades

El concepto de calidad ha sido ampliamente abordado y desarrollado en los últimos tiempos en congresos, cursos, talleres, seminarios, etc. De igual manera el tema aparece con frecuencia en libros, artículos de revistas especializadas, entrevistas y otras publicaciones (Ganga & Mena, 2007). Si se da una hojeada a la bibliografía, es factible encontrar qué numerosos autores han instalado una serie de conceptos para referirse a la calidad, los cuales pueden observarse en la tabla N° 1.

7 De acuerdo a Bernal y Muñoz (2006; 116) el “estudio de caso”, tiene como objetivo estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para “el método del caso”, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias”.

8 A la fecha de realización de este estudio aún se discute la implementación de una Reforma Educacional en Chile. Dicha política pública es junto a las Reformas Tributaria y Laboral uno de los ejes del Programa de Gobierno de la Presidenta Doña Michelle Bachelet Jeria. Un punto que ha marcado la agenda de discusión es la gratuidad de la educación superior (del orden del 70% más vulnerable de la población) y el modo de implementación. Al respecto ver sitio, <http://reformaeducacional.gob.cl/>

9 En palabras de la Ministra de Educación Chilena, Adriana del Piano (2015), la Reforma Educacional que se discute en el contexto nacional, “no solo tiene que ver con cobertura, sino también con calidad y equidad”. Esto es, incorporar aspectos como infraestructura, tecnologías de la información, apoyo para la docencia, convivencia escolar, apoyo académico para el ingreso de jóvenes a la educación superior, mejorar la educación de adultos, la educación técnica profesional entre otros. Ver al respecto; http://www.mineduc.cl/contenido_int.php?id_contenido=31918&id_portal=1&id_seccion=10

Tabla 1
Conceptos y autores más representativos, relacionados con la calidad

N°	Concepto	Autores	Año
1	Calidad total	Benguria	1991
		Kelada	1992
		Galgano	1993
		Baena	1998
2	Administración de la calidad	Dessler	1996
		Petrick y Furr	1997
3	Control total de la calidad	Feigenbaum	1983
		Ishikawa	1986, 1990, 1994
		Crosby	1987
4	Calidad	Goharriz	1993
		Lobos	1993
		Arthur	1995
		Gerber	1998
		Patiño	2006
5	Gestión de la calidad total (Total Quality Management)	Williams	1993
		Deming	1986, 1989

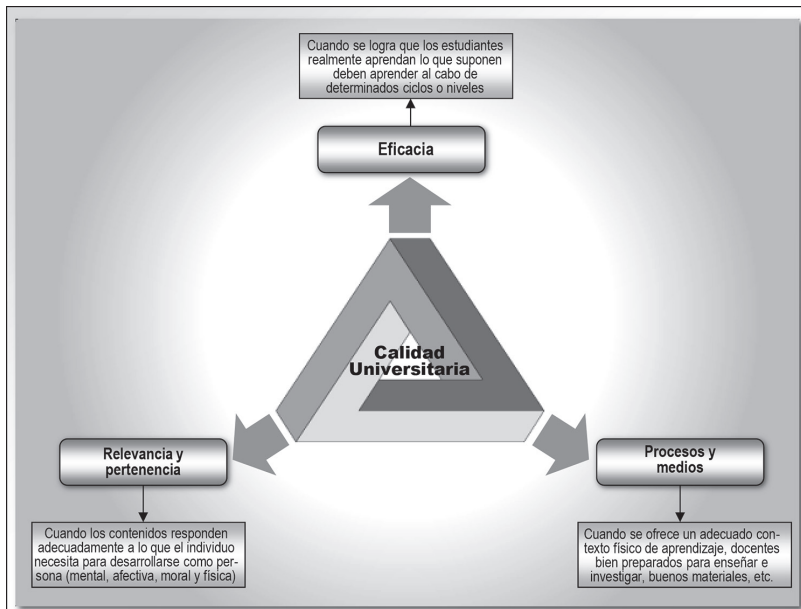
Fuente: Diseño propio, basado en autores previamente citados.

Desde el punto de vista etimológico “calidad” proviene del latín “qualitatem”, cuyo significado expresa un “atributo o propiedad que distingue a las personas o cosas (bienes y servicios)”. También se indica que emana del griego Kalós (cale-calos), que representa lo que está bien hecho, lo que funciona bien, lo bueno, lo bello, lo apto, lo favorable, lo hermoso, lo noble (Molina et al, 2004; Facultad Nacional de Salud Pública, 2005; Vega, 2008; González, Fernández & Jiménez, 2011; Del Castillo & Sardi, 2012).

Como se puede apreciar, la complejidad conceptual del término calidad es un obstáculo que, al parecer, paraliza la puesta en marcha de sus prácticas y provoca una cierta confusión en la esfera académica. En esta línea encontramos autores como Barnett (1992), Sallis (1992), Harvey y Green, (1993) y Cano (1998) que concuerdan en señalar que no existe una convergencia hacia una definición sin problemas o inconvenientes en relación al significado de “calidad”, atribuyendo esta situación a su carácter multidimensional y controvertido. Entonces podría resumirse que la calidad es un concepto multidisciplinario e hipertratado, por lo que se recomienda profundizar en sus múltiples dimensiones para aproximarse a sus verdaderos alcances.

Dado lo prolifero del tema surgen distintos enfoques y miradas, y de igual modo, tantas definiciones como el número de autores e investigadores dedicados al estudio de la “calidad”. Para efectos de este trabajo, nos quedaremos con los tres enfoques que distingue González (2004), en su libro “Calidad en la universidad: evaluación e indicadores” y que apuntan a la “eficacia”, “pertinencia y relevancia”, “procesos y medios” (Figura 1).

Figura 1
Elementos o enfoques considerados en la calidad de la educación



Fuente: Diseño propio, basado en González (2004).

La calidad, vista como el cumplimiento de los estándares declarados, aplicados a la gestión de los asuntos corporativos en las IES, es materia creciente de estudio en el ámbito académico. Los autores e investigadores en el contexto regional hablan de “los impactos que se producen en las prácticas institucionales”¹⁰ cuando se trata de prepararse para revisiones externas (Lemaitre et al, 2011). Avances en el estudio aparecen, por ejemplo, en los análisis del tipo Proyecto Tunning,¹¹ que intenta homologar criterios entre universidades europeas, existiendo también la versión iberoamericana del 2007. En este escenario, la calidad en los asuntos corporativos de las IES se instala en realidades marcadas por sociedades complejas, modelos de desarrollo mixto, con una dinámica tendencia del tipo neoliberal y, fuertes tensiones entre los actores de la escena político social (léase Estado, administraciones públicas, actores sociales y agentes institucionales como las agencias estatales de certificación de calidad de los procesos académicos y de gestión).

En el caso chileno la tarea debe asumirla la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) que tiene como misión verificar y promover la calidad de la Educación Superior mediante:¹²

- La acreditación institucional de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos.
- El pronunciamiento acerca de las solicitudes de autorización que le presenten las agencias encargadas de la acreditación de carreras y programas de pregrado, programas de magíster y programas de especialidad en el área de la salud, y súper vigilar su funcionamiento.

10 La traducción es de los autores.

11 Para mayor información ver: <http://www.tuningal.org/>

12 Antecedentes disponibles en: <https://www.cnachile.cl/Paginas/misionvision.aspx>

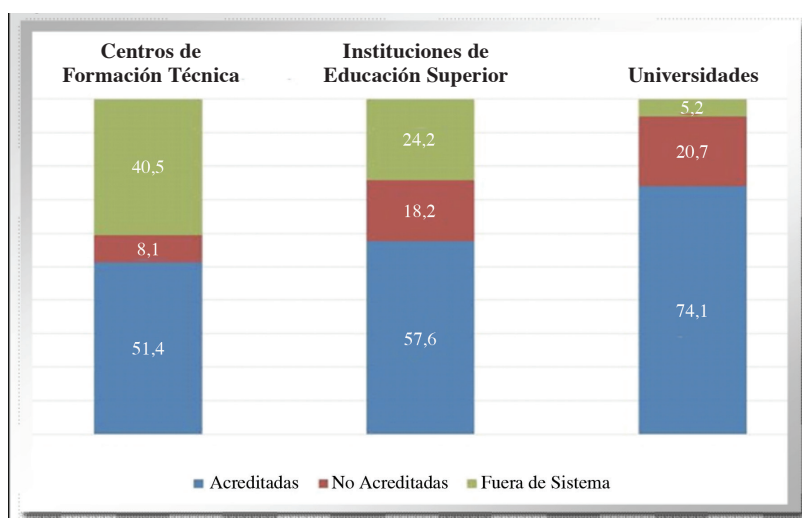
- El pronunciamiento sobre la acreditación de los programas de postgrado de las universidades autónomas, en el caso previsto en el artículo 46 de la Ley 20.129.
- El pronunciamiento sobre la acreditación de los programas de pregrado de las instituciones autónomas, en el caso previsto en el artículo 31 de la Ley 20.129.
- El mantenimiento de sistemas de información pública que contengan las decisiones relevantes, concernientes a los procesos de acreditación y autorización a su cargo.
- Respuestas a los requerimientos efectuados por el Ministerio de Educación.
- El desarrollo de toda otra actividad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Para el cumplimiento de su misión la CNA debe establecer un conjunto de instrumentos público privados de pertinencia en relación al mandato legal. De esta forma involucra en su accionar a agentes tanto nacionales como internacionales, quienes de acuerdo a la ley N° 20.129 están facultados para acreditar programas de Educación Superior en áreas tales como: carreras y programas de pregrado, magísteres y especialidades del área de la salud. La acción de acreditación se desarrolla por áreas y niveles predefinidos de antemano (CNA, 2015).¹³

La CNA-Chile en el 2015 revela la información de cómo en el año 2014 un poco más del 74 por ciento de las universidades chilenas habían logrado la acreditación. En el caso a los Institutos Profesionales el porcentaje bajó al 57,6 por ciento. A su vez, solamente el 51,4 por ciento de los Centros de Formación Técnica logró ser acreditado.

Información más detallada respecto de las coberturas de acreditación por tipos de IES chilenas se aprecia a continuación en la Figura N° 2.

Figura 2
Cobertura de acreditación total de IES autónomas por tipo



Fuente: CNA-Chile (2015).

13 En el caso de las IES chilenas las áreas a acreditar son gestión institucional, docencia de pregrado, investigación, docencia de posgrado y vinculación con el medio. Cuando se dice áreas, lo que se evalúa son en cada una de ellas, los procesos internos involucrados en cuanto a la calidad con la cual son desarrollados y los productos obtenidos.

Las cifras arrojadas suponen una realidad donde el concepto de calidad no acepta doble lectura: la calidad será lo que se declare manifiestamente y lo que según los porcentajes emitidos concuerde con lo establecido en el artículo 1º de la Ley N° 20.370 (Ley General de Educación, más conocida por sus siglas como LEGE) que sostiene que junto a la equidad, la calidad, es uno de los “objetivos del sistema educativo”.

Ahora bien, puede que surja la siguiente interrogante: ¿cómo operacionalizar la calidad?

La respuesta no es muy compleja dado que la misma ley da orientaciones en la materia. Por una parte dejando actuar a las instituciones de educación, y por otra, creando un sistema de monitoreo permanente (supervigilancia)¹⁴ ante eventuales fallos¹⁵ en la prestación de servicios por parte de las entidades educativas.

Elementos contextuales del Campus universitario objeto de estudio

En el mes de agosto de 1993¹⁶ se constituye la Universidad de Los Lagos en el contexto de vuelta a la democracia en el país. Escenario favorable para impulsar en Chile la política de regionalización de la primera administración concertacionista, encabezada por Don Patricio Aylwin Azocar, Presidente de la República.

En los Estatutos Orgánicos (1994) de la universidad se señala textualmente:

Artículo 1º: La Universidad de Los Lagos es una institución de Educación Superior del Estado, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su domicilio es la ciudad de Osorno y su representante legal es el Rector. Se ocupará, en un nivel avanzado, de la creación, cultivo y transmisión de conocimientos, por medio de la investigación básica y aplicada, la docencia y la extensión; de la formación académica, científica, profesional y técnica y, en general, del cultivo superior de las artes, las letras y las ciencias.

Sus dos Campus, ubicados en las ciudades del Sur de Chile Osorno y Puerto Montt, y un tercero en la Región Metropolitana, articulan una oferta de formación académica de alto nivel en áreas de las ciencias del mar, la educación, los asuntos públicos, la administración privada y estatal y las ciencias de la salud. La Universidad de Los Lagos proyecta un “aporte en su entorno significativo” a través de la difusión de las artes, la cultura y el conocimiento científico generado.

14 El sistema de supervigilancia a través de agencias estatales es propio de Modelos de Estado y de política pública de corte neoliberal. Se actúa mediante la creación de agencias estatales (Superintendencias) o de Sistemas de acreditación como el caso en cuestión. La lógica detrás del modelo es que la provisión de política pública queda depositada en agentes privados como primera opción y el Estado actúa /interviene de un modo subsidiario. Será el mercado el encargado de regular la oferta de provisión de política pública, en este caso educación superior, resguardando el Estado a través de sus agencias, la calidad y pertinencia de la oferta, y de acuerdo a la ley chilena como objetivo, la equidad en el acceso por parte de los demandantes de servicios educacionales. Por otra parte la acreditación en la gestión y en la prestación de los servicios educacionales de las IES (en áreas definidas a priori por las agencias estatales) significa que las mismas son sujeto de transferencias corrientes desde el Estado, esto es acceso a becas y ayudas al financiamiento de estudios superiores, haciéndolas más atractivas para la demanda.

15 En cuanto a los conceptos de “fallo” o “posibles fallos de mercado”, se puede decir que entre los más comunes, de acuerdo a la teoría económica, están: las externalidades negativas, las asimetrías de información, la creación de carteles oligopolísticos vía colusión tácita o explícita, los monopolios no naturales, y la fijación de precios por sobre el equilibrio de mercado.

16 De acuerdo a su página web, <http://www.ulagos.cl/contenido03.php?id=1>, se trata de una Universidad creada por Ley de la República N° 19.238. Una universidad con “identidad regional” es decir que se asume en una realidad regional dada en la cual se inserta y con la cual se relaciona aportando con sus capacidades en la búsqueda del desarrollo endógeno. Es por otra parte la Universidad de Los Lagos, heredera de la tradición de los otrora, Colegios Regionales de las Universidades de Chile y Técnica del Estado. Con todo, se trata de una Universidad del Estado de Chile perteneciente al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y a Consorcio de Universidades Estatales de Chile (CUECh), y por los mismos, con un fuerte compromiso país. Es además miembro de la Organización de Universitaria Interamericana. (OUI), siendo su rector vicepresidente de la misma.

El Campus Santiago de la Universidad de Los Lagos, objeto de este estudio, se inserta en la estructura organizativa de la institución como parte de la expansión de su oferta académica. Las carreras y programas dictados muestran una característica específica y trascendente en el tejido nacional chileno: programas de estudios superiores para trabajadores; lo que constituye una excelente oferta académica para individuos que por la vía de un ingreso especial establecido: “estar insertos en el mercado laboral y poseer experiencia demostrable en sus espacios de trabajo”, optan por titulaciones en las áreas de ingenierías de ejecución en administración, administración pública, informática o contabilidad.

En el año 2010 la Universidad de Los Lagos pone en funcionamiento su nueva estructura en la ciudad de Santiago (anteriormente era una sede universitaria, que se dedicaba a ofrecer preferentemente programas especiales de titulación para trabajadores), homologada a las tareas que se realizaban tanto en el Campus Puerto Montt como en el Campus Osorno; lo anterior implicó poner en práctica las siguientes decisiones:

- Se coloca en funcionamiento la Vicerrectoría; la Dirección Académica y la Dirección de VCM y RSU;
- Se consolida y amplía sus funciones, la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Planificación Estratégica;
- Se instala en Santiago el Departamento de las Ciencias del Desarrollo y
- Se crea el Centro de Investigación Sobre Sociedad y Políticas Públicas (CISPO).

Cabe destacar que el Campus Santiago posee experiencia desde sus inicios en la formación de adultos trabajadores -grupo de estudiantes que demandan espacios académicos de calidad acorde a su realidad económica- y es por lo tanto es fundamental, que se imparten carreras universitarias sin licenciatura y programas de posgrado conforme a sus necesidades, sin dejar de lado la excelencia académica.

Acciones de Gestión de Calidad en un Campus universitario

Para operacionalizar las acciones de Aseguramiento de la Calidad –que se detallarán más adelante-, primero se tomaron como marco referencial el análisis y la ponderación de la situación del Campus. Se planificaron talleres y reuniones de trabajo innovadoras y motivadoras tanto con el equipo directivo como con todos los funcionarios y funcionarias. Estos encuentros permitieron identificar las futuras áreas de mejora.

Una vez reconocidas y acotadas las áreas de mejora -utilizando una metodología participativa, con alto índice de mediación y liderazgo del equipo directivo-, se procedió al establecimiento de los propósitos centrales y a la identificación de soluciones factibles, unido a una adecuada identificación de los instrumentos necesarios para lograr las metas trazadas.

Después de analizar las opciones se procedió a su correspondiente implementación. Cada acción establecida contó con un plan de seguimiento, monitoreo, medición, análisis y evaluación de los estados de avances.

Vale señalar el involucramiento de todos los colaboradores en este proceso, elemento que incidió de manera muy positiva en qué se tomara plena conciencia de la necesidad del establecimiento e implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en el Campus; de igual manera en su visualización como una labor profesional de carácter constante que era preciso mantener, nutrir y potenciar en el tiempo, hasta llegar a convertirse en un hábito o algo natural a la organización.

El contexto de ejecución del sistema de aseguramiento de la calidad posibilitó la implementación de dispositivos de excelencia, como instrumentales de monitoreo y seguimiento de los procesos: políticas de aseguramiento de calidad enmarcadas en un modelo de acción con objetivos claros y con actores claves definidos (la vicerrectoría de Campus, los círculos de calidad como cuerpos de deliberación

multidisciplinarios), la revisión de procesos de gestión (tanto financiera como de gerenciamiento) y el seguimiento a la acción formativa de los estudiantes.

La experiencia “levantada”, sistematizada y presentada en este artículo permite colegir que la “cognición estratégica” y el rol del “ápice estratégico” ligados a la decisión de crear e implementar sistemas de Aseguramiento de la Calidad (también de servir de soporte a su instrumentalización), es determinante (podría decirse constituye un factor crítico de éxito); como lo es asimismo el involucramiento de los actores de la línea media de la organización, y por supuesto, los niveles operativos de la estructura organizacional.

Lo indicado anteriormente se materializa en la instalación de un sistema de mejoramiento continuo, sustentado técnicamente con la aplicación de instrumentos y mecanismos de acompañamiento a los procesos internos.

Entre los dispositivos más notables se pueden destacar:

Las Políticas de aseguramiento de calidad en la universidad:

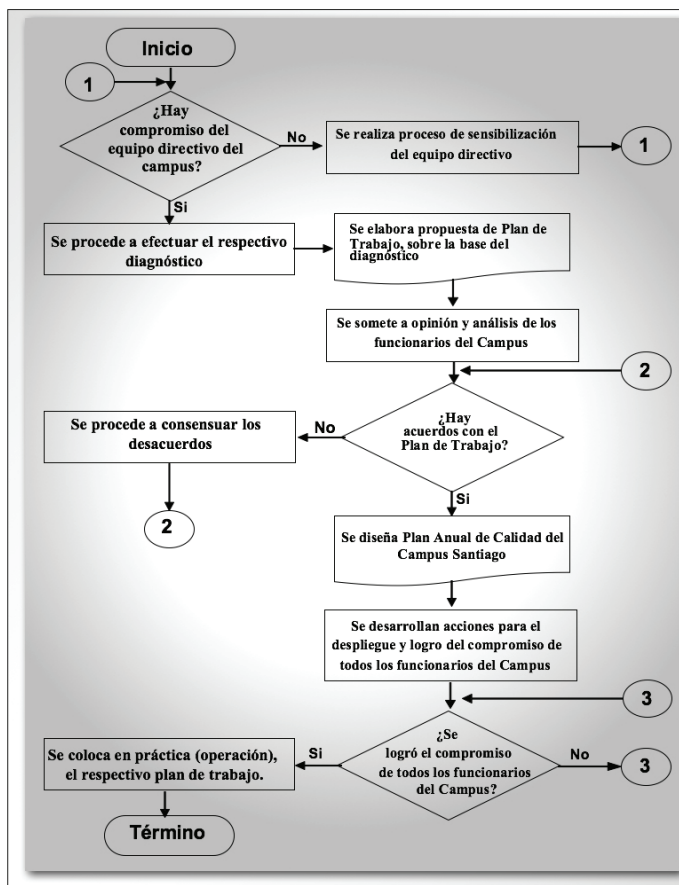
Las normativas centrales fueron entendidas como lineamientos claves en materia de acompañamiento al proceso de gestión tanto académico como administrativo-financiero. Estos marcos de acción son permanentemente analizados y respetados, transformándose en elementos orientadores del proceso decisional. En las guías de trabajo se hizo patente el compromiso y apoyo -expreso e implícito- del máximo directivo de la universidad, junto a su respectivo equipo directivo (siendo los vicerrectores de campus, integrantes de esta instancia organizativa).

La definición del plan anual de calidad:

Se trata de un proceso altamente participativo realizado una vez al año. A partir de los insumos que se obtienen en relación a los servicios académicos que se prestan se realiza un análisis metódico y altamente reflexivo, en primera instancia por el equipo directivo. En estas reuniones de trabajo se procede a sistematizar la información y fluye una propuesta de plan que se discute con todo el personal en una jornada especial de un día de duración al término de cada año académico. En esta última actividad, se consolida la información y se estructura el plan de trabajo, el cual se comparte al comienzo de año nuevamente con todo los funcionarios en una reunión de dos horas aproximadamente, y a partir de ello, se despliegan acciones tendientes a alcanzar la implicación de toda la comunidad universitaria.

Una síntesis del proceso completo puede observarse en la figura N° 3.

Figura 3
Principales pasos del Plan Anual de Calidad en un campus universitario



Fuente: Diseño propio, a partir de la experiencia de trabajo.

Los Comités de Calidad (CC):

Son herramientas, inspiradas en los círculos de calidad al estilo de gestión japonés, apoyan la intervención de desarrollo organizacional (Fabi, 1992; Bernal, 2006), se establecen como espacios de discusión intraorganizacional y de “trabajo en equipo” sobre las áreas de mejoramiento continuo. Se implementaron, tanto en el campo de la gestión administrativo-financiero, como el ámbito académico, cuatro comités de calidad: CC Directiva, CC Académica, CC de Gestión Institucional y CC de Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social; todos los cuales están integrados por funcionarios de diversas dependencias de acuerdo a la pertinencia de sus ocupaciones.

En el equipo directivo central del Campus¹⁷ también se instala una forma de operación basada en los comités de calidad. Se realizan reuniones una vez por semana con un tiempo acotado entre los 60 y los 90 minutos -previo envío de la tabla con las cuestiones a analizar-, se redacta

17 El equipo directivo central del Campus está compuesto por los titulares de la Vicerrectoría de Campus, la Dirección del Departamento Académico, la Dirección del Centro de Investigación, la Dirección Académica, la Dirección de

el acta de los temas tratados, leída por la secretaría al comienzo de la siguiente reunión en un lapso de cinco minutos aproximadamente, se prioriza el manejo de listas de verificación para el monitoreo y seguimiento de los acuerdos alcanzados.

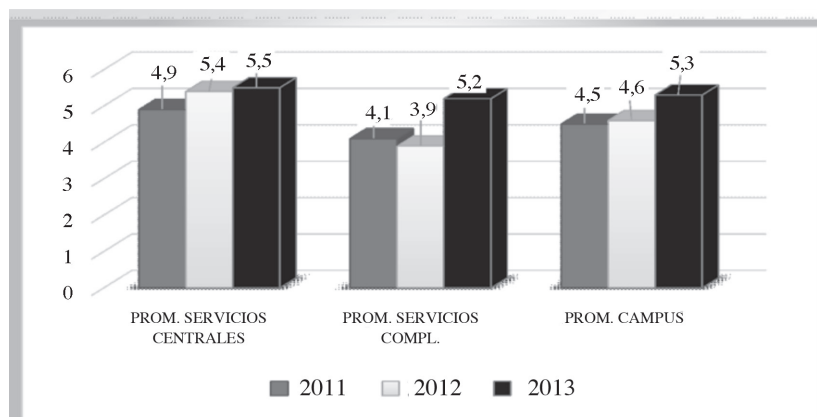
La creación de un sistema de evaluación de servicios a través de una encuesta de satisfacción de usuarios:

Ésta es estimada como una herramienta fundamental en la relación usuario/ prestador de servicio y observa tanto al público interno como al externo. Por medio de este instrumento se realiza la evaluación anual de servicios brindados en áreas de bibliotecas, alimentación, seguridad perimetral, informática, acceso a redes inalámbricas y laboratorios, aseo, etc. Las opiniones de los usuarios determinan las acciones requeridas y la toma de decisiones en los ámbitos académicos y administrativos. La información que proporcionan las encuestas se transforma en un valioso insumo de los Comités de Calidad y para el proceso decisional del equipo directivo.

El trabajo expone los resultados generales de los primeros tres años de aplicación en el Campus Santiago de la Universidad de Los Lagos. La experiencia permite demostrar empíricamente que un monitoreo constante, junto a la toma de decisiones acertadas en la misma dirección impactan en los niveles de satisfacción de los usuarios. Si se analiza a modo de ejemplo una de las grandes áreas -en un baremo de 1, 0 a 7,0-. Las evaluaciones intracampus se encuentran inicialmente en el orden del 4,9 en el 2011, mejorando sustancialmente hasta alcanzar un promedio de 5,5 de valoración en la prestación de servicios centrales¹⁸ en el 2013.¹⁹

Mayores detalles pueden observarse en la figura N° 4.

Figura 4
Resumen de evaluación de servicios en un Campus universitario



Fuente: Diseño propio, basado en encuestas de satisfacción estudiantil (2011, 2012 y 2013).

Administración y Finanzas, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, la Dirección de Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social y la Dirección de Desarrollo Humano.

18 Se entenderá por Servicios Centrales aquellos tales como los de Bibliotecas, Sala de Computación (informática), correo interno o comunicaciones.

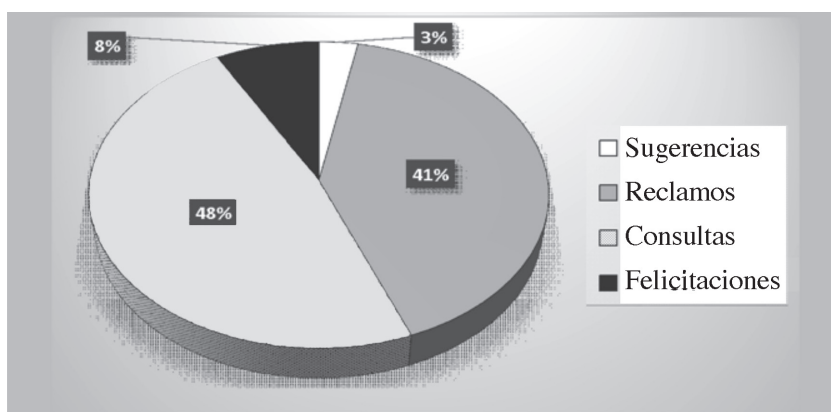
19 El estudio considera una muestra estadística representativa en cada año, con un nivel de confianza de 95%, un error de 5% y con un 50% de nivel de heterogeneidad.

La creación de un Buzón Virtual de Sugerencias, Consultas y Reclamos:

Este dispositivo se instala como complemento de un “Libro de Sugerencias y Reclamos” y “Buzones de Sugerencias” (físico), que existía en el Campus desde la época en la que tenía estatus de sede universitaria. Se trata de una medida innovadora que tuvo gran impacto dado que involucró mucho más tanto al público interno como al externo en el proceso, facilitó y motivó a los usuarios para que -mediante la observación y el uso de la tecnología disponibles- fueran capaces de determinar áreas de mejora. Se operacionaliza gracias a las tecnologías de información y comunicaciones (TiCs) y a los avances informáticos.

Como se aprecia en la figura N° 5, para el periodo en estudio de tres años se pudo observar que el mayor porcentaje registrado se encuentra en las “consultas”, seguido de los “reclamos”, luego de las “felicitaciones”, y en último lugar de las “sugerencias”.

Figura 5
Resumen de la información recibida del Buzón Virtual de Sugerencias, Consultas y Reclamos



Fuente: Diseño propio, basado en información recopilada en el Buzón Virtual de Sugerencias, Consultas y Reclamos (2011, 2012 y 2013).

El funcionamiento de los consejos de carrera como CC:

En materia de Gobierno Universitario y de la mano de la gestión de la calidad se reinstalan y fortalecen los Consejos de Carrera, como *corpus colegiados* para la discusión, análisis y toma de decisiones. Estos se convierten en entes de apoyo relevantes en las direcciones de cada programa formativo. En esa instancia participa el jefe de carrera, quien lo preside, representantes de los docentes y también de los estudiantes. Se debe reconocer que la instalación y su posterior funcionamiento fue inicialmente un proceso abstruso y complicado, principalmente por las características contractuales de la gran mayoría de los equipos docentes, y por las condiciones especiales de los estudiantes. Luego de un adecuado y sistemático proceso de sensibilización junto a algunas decisiones administrativas estas estructuras terminaron funcionando de manera apropiada.

Los lineamientos y las formas de operar de estos cuerpos colegiados se basan en la lógica de los Comités de Calidad, enmarcados en las normativas de la universidad en estas materias (Decreto N° 4262 del 20 de agosto del 2004). El monitoreo de su funcionamiento se plasma por medio de

la revisión de las actas (tarea que recaía en el Director Académico y el Director de Departamento), firmadas además por cada integrante del consejo; pero también con un informe escrito y presencial que cada jefe de carrera debe presentar ante el equipo de dirección dos veces por semestre.

El estudio de procesos:

Otro logro y/o aporte apreciable, es el apoyo en el “levantamiento” de procesos claves en el Campus, con ello se obtiene una matriz de control en función de indicadores de métodos y de resultados. Ya en 2013 se realizó el levantamiento de procesos definidos como claves y se identificaron los centros responsables. Para el 2014 se había avanzado en cuanto a la evaluación y posterior rediseño de los procesos levantados con el objetivo de corregir las anomalías.

La finalidad esencial de estas acciones consiste en la elaboración de una matriz de control y/o monitoreo de los procesos claves como se puede ver en la tabla N° 2.

Tabla 2
Ejemplos y unidades responsables de algunos procesos intervenidos

N°	Procesos	Principales Estructuras Responsables
1	Difusión de oferta Carreras	Unidad de Admisión, Jefaturas de Carreras
2	Pre-inscripción de futuros estudiantes	Unidad de Admisión, Jefaturas de Carreras
3	Matrícula	Unidad de Admisión, Dirección de Administración y Finanzas
4	Titulación	Secretaría de Estudios, Cuentas Corrientes y Jefes de Carrera
5	Puesta en práctica de modelo de medición de satisfacción estudiantil.	Dirección Académica, Unidad de Gestión, Aseguramiento de la Calidad y Planificación Estratégica, Jefaturas de Carrera
6	Acciones de vinculación con el medio y responsabilidad social universitaria	Dirección Académica, Dirección de Departamento, Jefaturas de Carrera, Dirección de Vinculación con el Medio y RS
7	Rediseño curricular de las carreras	Dirección Académica, Dirección de Departamento, Jefaturas de Carrera

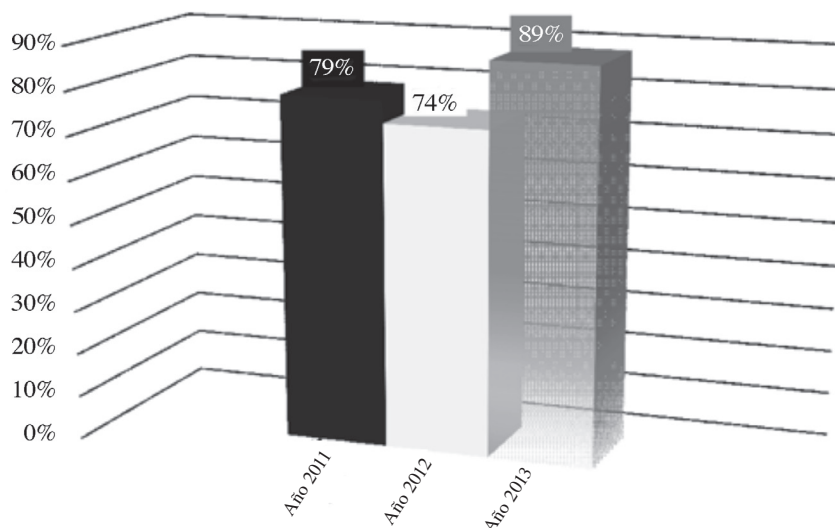
Fuente: Diseño propio, basado en acciones realizadas en el Campus.

El sistema de registro y monitoreo:

Es determinante en el éxito del plan de gestión de la calidad; tiene que ver con la instalación de una cultura de registro y monitoreo de las actividades planificadas y ejecutadas. El registro constituye una herramienta estandarizada para la recolección y/o procesamiento de la información, dejando evidencia de las actividades realizadas. Su expresión física reside en el acta del trabajo efectuado. A su vez, el sistema de monitoreo sirve para dar seguimiento a los compromisos y se refleja en las denominadas listas de verificación.

Lo avances son debidamente cuantificados y posteriormente transformados en porcentaje de logro. A modo de ejemplo, en la figura N° 6, se presentan de forma resumida todos los resultados promediados del Plan de Calidad formulado y ejecutado.

Figura 6
Ejemplos y unidades responsables de algunos procesos intervenidos



Fuente: Diseño propio, basado en acciones realizadas en el Campus.

Todas estas corrientes de salida son insumos para el proceso decisional, lo cual permite mejorar los servicios educacionales que se entregan pero también posibilitaban la retroalimentación de las políticas de aseguramiento de la calidad de la Universidad.

Las nuevas instalaciones de apoyo al servicio de los estudiantes:

Con la finalidad de mejorar la calidad del apoyo académico y administrativo que se brinda a los estudiantes, y atendiendo a la distribución espontánea de las áreas destinadas a su atención (lo que conllevaba a una dispersión de los espacios y por consiguiente una mala evaluación de este tipo de servicios por parte del estudiantado y de los comités de calidad); se planificó y materializó una remodelación que permitió agrupar en un solo lugar las oficinas de los jefes de carrera, del director de departamento, del director académico y de los servicios administrativos. La nueva distribución física no sólo mejoró la calidad de lo ofertado, sino que también facilitó el trabajo en equipo y una supervisión más efectiva del personal (monitoreo cruzado).

Plataforma organizativa utilizada

Para llevar a la práctica las disímiles ideas que habitan en la mente de los planificadores se requiere de un “esqueleto”, de una estructura, de una plataforma organizacional lo suficientemente sólida como para “soportar” las acciones que se planean desarrollar.

Los pasos enunciados forman parte del denominado “Proceso de Autoevaluación Institucional”, enmarcado dentro del ejercicio mediante el cual la universidad se examina de cara al proceso de acreditación por parte de una agencia externa. Su construcción se desarrolla de manera incremental a través del establecimiento de un conjunto de acciones y mecanismos enfocados en las áreas a acreditar, comenzando por determinar el estado actual de la institución y terminando con la aplicación de medidas correctivas (si la situación lo amerita,) unido al seguimiento y monitoreo de las mismas. Los cuatro pasos más relevantes de este proceso se pueden observar en la figura N° 7.

Figura 7
Estructura de apoyo a las acciones de acreditación institucional



Fuente: Diseño propio, basado en sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de Los Lagos.

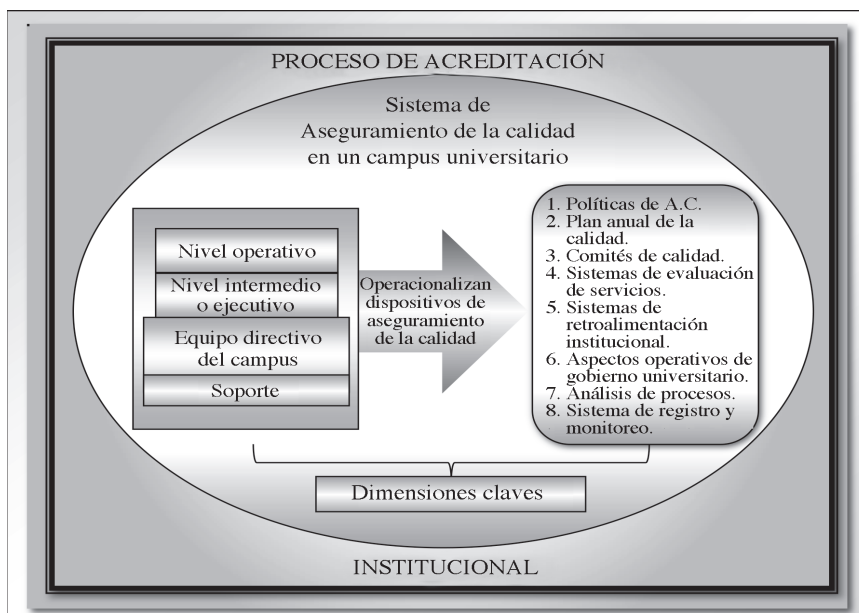
La estructura se construye a través del levantamiento de información mediante la aplicación de encuestas, la organización y realización de talleres de reflexión intracampus, las reuniones de trabajo debidamente programadas, se sistematiza la información y se elaboran informes preliminares y definitivos. Es muy significativo cómo se logra involucrar en todo el proceso tanto a las autoridades de la universidad como del Campus, a los estudiantes, a los funcionarios, a los docentes e investigadores y a otros profesionales.

Teniendo como marco global el proceso de acreditación institucional, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) en el Campus universitario objeto de este estudio tiene como “soporte” o “base” el “equipo directivo”, integrado por el Vicerrector, el Director del Departamento de Ciencias del Desarrollo, el Director del Centro de Investigación sobre Sociedad y Políticas Públicas, el Director Académico, el Director de Administración y Finanzas, la Directora de Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social, la Directora de Aseguramiento de la Calidad y el Director de Desarrollo Humano. Desde esta plataforma directiva, se irradia el compromiso con los niveles intermedios y operativos, los cuales -de manera conjunta en la lógica de un equipo de trabajo- se encargan de llevar a la práctica los dispositivos previamente planificados.

En la figura N° 8, se presenta un esquema que sintetiza la estructura que sirve de base para operacionalizar las acciones de aseguramiento de la calidad en dos dimensiones claves:

- La técnica operativa, sustentada en el equipo directivo del Campus) y;
- La filosófica política, basada en la instrumentalización de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Figura 8
Puesta en práctica de las acciones de aseguramiento de la calidad



Fuente: Diseño propio.

Como se puede apreciar coexisten dos dimensiones -por llamarlas de alguna manera- para ejecutar el proceso: la primera intenta responder “al qué hacer” y la segunda “al cómo” y “hasta qué nivel avanzar”; o expresado de otro modo, se genera un insumo (información) para la proyección de una política intracampus de Aseguramiento de la Calidad con un acompañamiento continuo (sistema de aseguramiento) coherente y “alineado” con la perspectiva estratégica que tiene la universidad en su conjunto y que específicamente en este caso el entorno asociado coincide con el proceso de acreditación institucional.

Conclusiones

Tomando como referencia los antecedentes presentados es posible deducir cómo en un contexto determinado, marcado por la coyuntura, es factible implementar mecanismos y dispositivos de aseguramiento de la calidad con criterios de pertinencia y de “timing político institucional” como una decisión no solo operativa sino de filosofía institucional.

En ocasiones de forma reactiva y otras veces de manera anticipativa las IES actúan frente a los apremios que impone la complejidad ambiental en que se insertan. Sin dudas, en determinados períodos, ello provoca cierta confusión; no obstante, lo que estas organizaciones hacen es básicamente “leer” el momento e incorporar las señales del entorno a su diseño estratégico organizativo y operativo.

La experiencia del Campus estudiado demuestra que con esfuerzo, disciplina, voluntad, implicación, habilidades y actitudes pero sobre todo con “cognición estratégica” (que tanto falta en muchos equipos de trabajo), es posible tomar decisiones certeras que permitan incorporar convenientemente mecanismos de aseguramiento de la calidad como un modelo de acción en un contexto de complejidad

constante, no solo a modo reactivo sino como una forma eficaz de desarrollo e implementación de políticas institucionales de largo aliento.

Las medidas adoptadas, desde las más sencillas hasta las más complejas, *verbi gratia*: los Consejos de Gobierno en cada carrera son el resultado de un conjunto de acciones desarrolladas por los niveles decisionales estratégicos (vicerrectoría de Campus), junto a la línea media (incorporada en los Comités de Calidad).

La implementación gradual de estas iniciativas constituye un logro organizacional, dado que se consigue involucrar a una serie de actores claves, capaces de realizar aportaciones en virtud del conocimiento del ámbito de desarrollo propio del campo educacional donde se desempeñan. El éxito o el fracaso del sistema -que muestra el caso de estudio- da cuenta de una función directamente lineal: por una parte, basada en el compromiso y el conocimiento del nivel decisional estratégico; y por otra, de la constancia frente a la implementación de los instrumentos y mecanismos de aseguramiento de la calidad de los niveles ejecutivos y operativos.

La impronta de las acciones y las decisiones del equipo directivo fueron vistas y apreciadas por los diversos actores de la comunidad universitaria, quienes observaban la fuerza y el dinamismo con que avanzaba esta micro organización en la metrópolis santiaguina.

Se espera que la instauración de una Reforma Educacional que garantice educación pública gratuita y de calidad, como baluarte de las políticas públicas en un Estado al servicio de las personas, unido a la necesidad de mejoramiento instalada en las universidades -como lo muestra el presente estudio- viabilicen el camino hacia la eficacia, pertinencia y relevancia que demanda una educación de excelencia, en correspondencia con la implementación de procesos eficientes.

Las evidencias -de la experiencia de este Campus universitario- muestran que es posible mejorar sustantivamente los servicios que prestan estas entidades (a pesar de los siempre exiguos recursos, mucho más notorio en el caso de las universidades estatales de Chile); sin embargo, se requiere del compromiso, disciplina, preocupación e implicación de toda la organización, pero esencialmente, del conocimiento y la mirada estratégica de los equipos de dirección, junto al apoyo explícito y/o tácito de los máximos directivos de la universidad, quienes tienen la oportunidad de replicar algunas de las prácticas de esta especie de "piloto" al resto del sistema y consolidar la presencia de una institución educativa regional en la capital de Chile. En otras palabras, reconociendo que los resultados son difíciles de generalizar, por la metodología utilizada, de todas maneras se recomienda aplicar isomorfismo organizacional y extender el método y algunas de las buenas prácticas a otros Campus y departamentos de la institución.

Aportaciones futuras para este campo -con la ayuda de la investigación con otros instrumentos de recolección de información y en base a las conclusiones extraídas de este caso- se deben buscar sobre la base de datos primarios para optimar la comprensión de la teoría existente y contribuir a su desarrollo posterior. Consecutivamente, pueden ser usados -una vez más- estudios cualitativos para verificar las relaciones que han sido identificadas, potenciando la interacción y el diálogo para un enfoque de investigación triangular.

Sería atrayente insertar estos principios de calidad en un modelo de gestión más completo, como por ejemplo el cuadro de mando integral, lo que permitiría observar las relaciones causa-efecto sobre el rendimiento financiero de procesos y de recursos humanos.

Este trabajo deja abierta la posibilidad a nuevos caminos investigativos y brinda la oportunidad de profundizar en los dispositivos presentados tanto desde el punto de vista teórico como desde la lógica experiencial.

Referencias

- Andersen, Arthur. (1995). *Los conceptos básicos de la calidad, colección. La calidad en España*. Volumen 1. Madrid, España: Cinco Días.
- Baena, Raúl. (1998). ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total. *Alta Dirección*. 197: 33-40.
- Barnett, Ronald. (1992). *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Buckingham: SRHE and Open University Press, UK. , 1900 Frost Rd., Suite 101, Bristol, PA 19007.

- Benguria, Inchaurtieta. (1991). Calidad Total y Estratégica: un camino a recorrer. *Boletín de Estudios Económicos*. XLVI (143): 211-221.
- Bernal, Cesar, y Muñoz, Carlos. (2006). *Métodos de Investigación*. Pearson Educación. Primera Edición.
- Bernales, Gaspar. (2006). Administración de procesos productivos. Ediciones LOM. Universidad de Los Lagos.
- Berry, Thomas. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. Serie McGraw-Hill de Management.
- Cano, Elena. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla.
- CNA-Chile. (2015). Comisión Nacional de Acreditación. Recuperado de <https://www.cnachile.cl/>
- Crosby, Philip. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de asegurar la calidad*. México: Compañía Editorial Continental.
- Decreto con Fuerza de Ley N° 1 (1994). Ministerio de Educación Pública. Aprueba Estatuto Orgánico de la Universidad de Los Lagos. Recuperado de http://transparencia.ulagos.cl/wp-content/uploads/2012/07/DFL-1_05-AGO-1994.pdf
- Decreto Universitario N° 4262 (2004). Aprueba reglamento de los Consejos de Carrera de Pregrado de la Universidad de Los Lagos. Recuperado de <http://transparencia.ulagos.cl/wp-content/uploads/2012/07/DU4262.pdf>
- Deming, William. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: MTT Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, William. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dessler, Gary. (1996). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- Del Castillo, Ana, y Sardi, Norma. (2012). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos en anestesiología. *Revistas Colombiana de Anestesiología*. 40, 01: 14-16
- Fabi, Bruno. (1992). Los círculos de calidad: lecciones de una experiencia internacional. *Revista Cuadernos de Administración*. 13, 19: 25-38.
- Facultad Nacional de Salud Pública "Hector Abad Gómez" (2005). *Informe Final de Autoevaluación*. Programa administración en salud con énfasis en gestión de servicios de salud y gestión sanitaria y ambiental.
- Feigenbaum, Armand. (1983). *Total Quality Control*. Third Edition. McGraw-Hill Book Company McGraw-Hill Book Company.
- Galgano, Alberto. (1993): *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ganga, Francisco, y Mena, Francisco (2007). *Desarrollo y organización de empresas*. Ediciones LOM. Universidad de Los Lagos.
- González, Ignacio. (2004). *Calidad en la universidad: evaluación e indicadores*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- González Elvis, Fernández, Margarita, y Jiménez, Derby. (2011). Calidad en los servicios médicos en anestesiología: algunas consideraciones actuales. *Revista Cubana Anestesiología y Reanimación*. 10, 1: 2-11 Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/scar/v10n1/ane02111.pdf>
- Harvey, Lee, y Green, Diana. (1993) *Defining quality*. Assessment y evaluation in higher education. 18. 1: 9-34.
- Ishikawa, Kaoru. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia: Editorial Norma.
- Ishikawa Kaoru. (1990): *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma, Barcelona.
- Ishikawa, Kaoru. (1994). *Introducción al control de calidad*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Kelada, Joseph (1992). La calidad total y la gestión desde los agentes externos. *Revista Cuadernos de Administración*. 13. 19: 7-24.

- Lemaitre, María. et al. (2011). Impact of quality assurance on university work. An overview in seven iberoamerican countries. Recuperado de www.copaes.org.mx/home/docs/docs_ProyectoALFA_CINDA/impact%20of%20QA%20processes%20in%20LA%20Lemaitre%20et%20al.pdf
- Ley N° 19.238 (1993). Ministerio de Educación Pública. Crea Universidad de Los Lagos. Recuperado de http://transparencia.ulagos.cl/wp-content/uploads/2012/07/LEY-19238_30-AGO-1993.pdf
- Ley N° 20.370. (2009). Ley General de Educación (LEGE). Recuperado de http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.Ley_N_20370_Ley_General_de_Educacion.pdf
- Ley N° 20.129. (2006). Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Recuperado de https://www.cnachile.cl/Documentos%20de%20Paginas/Ley_Aseg_Calidad%2020.129.pdf
- Molina, Milena. et al. (2004). La calidad en la atención médica. *Revista Medicina Legal de Costa Rica*. 21. 1. Recuperado de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152004000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Sallis, Edward. (1992). Total Quality Management and standards in further education. In H. Tomlinson, (Ed.). *The Search for Standards*. Essex: Longman. 169-88.
- Universidad de Chile (2011). *Más de 100 mil personas adhirieron a la marcha por la Educación Superior*. Noticias Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.uchile.cl/noticias/72635/mas-de-100-mil-personas-marcharon-por-la-educacion-superior>.
- Universidad de Los Lagos (2015). *La Universidad. Historia de la Universidad de Los Lagos*. Recuperado de <http://www.ulagos.cl/contenido03.php?id=1>
- UNICEF (2014). *La voz del movimiento estudiantil 2011. Educación pública, gratuita y de calidad. Algunas lecciones para el sistema educativo chileno*. Recuperado de <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2014/07/Movimiento-estudiantil.pdf>
- West, Jack, et al. (2000). ISO 9000:2000, Shifts Focus of Quality Management System Standards. *Quality Progress*. Febrero 2000.
- Vega, Abraham. (2008). Sociedad del conocimiento y calidad de la educación. *Revista Cuadernos de Docencia Universitaria*. 1. 1: 129-135. Recuperado de <http://www.educandus.cl/ojs/index.php/cdocencia/article/viewFile/15/17>
- Venables, Juan, y Van Gastel, Jilles. (2014) Radiografía de los modelos de acreditación: organización, procesos y prácticas. El caso de las universidades Austral de Chile, De la Frontera y De los Lagos. En: *Calidad de la Educación*. N° 41. Diciembre: 51 – 81. Recuperado de http://www.cned.cl/public/secciones/seccionrevistacalidad/doc/81/cse_articulo1158.pdf
- Williams, Gareth. (1993). Total Quality Management in higher education: panacea or placebo? *Higher Education*. 25. 3: 229-37.

