



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

**MODELO DE SEGUIMIENTO Y  
ACOMPañAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE  
PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA  
PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA  
CALIDAD**

**DANIEL ALEJANDRO VALDÉS SEPÚLVEDA**

**PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**SANTIAGO – CHILE  
2025**



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

POR: DANIEL ALEJANDRO VALDÉS SEPÚLVEDA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Lorenzo Reyes-Bozo, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** José Luis Salazar Navarrete, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 3:** (Empresa)

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de  
Sistemas

Enero, 2025  
Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



Daniel Alejandro Valdés Sepúlveda

Firma

*A mis padres, por brindarme las herramientas y los valores necesarios para enfrentar la vida, por creer siempre en mí, acompañándome en cada nuevo desafío; los extraño y los amo.*

*A Dios, por las oportunidades que me ha dado a lo largo de mi existencia, otorgándole así un sentido profundo a mi vida.*

*A mis hermanos, por su incondicional apoyo en los momentos clave de mi vida y mi formación profesional.*

*Y al destino, por todos esos sueños que aún quedan por cumplir.*

## AGRADECIMIENTOS

Un primer lugar agradezco a Dios por la vida, la salud y la fuerza que me ha dado en cada momento de mi vida, abriéndome puertas en los estudios, en lo laboral y en un futuro en lo familiar, le doy gracias por estar siempre conmigo y haber dado la oportunidad de terminar exitosamente un objetivo tan importante como es el término de este magíster.

Agradezco a mis padres por todo lo que hicieron por mí, aunque en estos momentos no están en este mundo, siempre les agradeceré por la crianza que me dieron, los valores que fue una parte fundamental para ser el hombre soy hoy en día. Por la responsabilidad y apoyo incondicional a la familia. Estarían eternamente orgullosos y felices por este nuevo logro., gracias a ellos estoy donde estoy y agradecido de la vida y de Dios, por darme tan buenos padres y las enseñanzas que inculcaron en mí y mis hermanos.

Agradezco también a mis hermanos por el apoyo, por guiarme constantemente por el buen camino, por estar siempre y ser una familia unida. Por otro lado, agradezco a mis cuñadas y sobrinas/os por estar en todo momento y por ser parte de mi familia dándome cariño y amor a la distancia.

Un agradecimiento especial a todo el cuerpo docente del programa, que nos transmitieron todos sus conocimientos y nos entregaron herramientas para ser profesionales de excelencia, y así poder enfrentar de mejor manera todos nuestros desafíos personales y laborales que se nos avecinan.

Agradezco enormemente al profesor Héctor Valdés González, que siempre estuvo con cada uno de sus alumnos preocupado por el desempeño de nosotros en el programa, siempre dando herramientas y orientaciones adicionales que no todos los profesores lo realizan, eso es tener una vocación de excelencia hacia sus estudiantes. Gracias por aquello, que logro en mí una motivación adicional para culminar el magíster de manera oportuna.

A mis compañeros de trabajo por el apoyo y facilidad que brindaron para poder completar este desafío.

Por último, dar gracias a Pía Fernández que ha sido una amiga, compañera y pareja ideal, que desde que la conozco siempre me ha dado fuerza y motivación en lo laboral como en lo personal y por sobre todo para terminar este proceso y lograr obtener mi grado de magíster.

# MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

DANIEL ALEJANDRO VALDÉS SEPÚLVEDA

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del  
Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este estudio examina las etapas y variables esenciales para un plan de seguimiento de mejoras dentro del contexto de aseguramiento de la calidad universitaria. El acompañamiento en la implementación de mejoras es vital para la retroalimentación curricular, la verificación de la calidad educativa y la coherencia con las normativas de acreditación de una universidad regional. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo integral de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora en programas de estudios, desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad, utilizando un enfoque metodológico mixto para el fortalecimiento de los procesos en universidades regionales según el marco regulatorio vigente. La metodología empleada es mixta, combinando una revisión bibliográfica para analizar los marcos de trabajo existentes en la descripción y modelado de planes de mejora, con entrevistas semi estructuradas a directores de carreras y programas, así como a directivos universitarios. Estas entrevistas, a ocho participantes, buscan entender cómo y por qué se implementan los planes de mejora en la forma y el tiempo correspondiente. Además, se realizó un análisis cuantitativo mediante 38 encuestas con las que se complementa lo establecido en las entrevistas con preguntas específicas relacionada al seguimiento del plan de mejora. Este estudio propone un modelo innovador y sostenible para el seguimiento de calidad en universidades regionales, combinando estándares nacionales con flexibilidad operativa, descentralización, tecnología accesible y mejora continua. El modelo propuesto como resultado sugiere que este enfoque permite superar limitaciones tradicionales como burocracia y falta de recursos, fortaleciendo tanto la gestión institucional como la experiencia educativa, al tiempo que fomenta un sistema replicable que contribuye al aseguramiento efectivo de la calidad en programas universitarios. El estudio concluye que el modelo propuesto, basado en un plan de mejoras, fortalece el aseguramiento de la calidad universitaria mediante flexibilidad, descentralización, monitoreo continuo y capacitación, garantizando sostenibilidad y excelencia académica alineada con el modelo educativos institucional.

Palabras clave: Seguimiento y mejora de procesos, comisión nacional de acreditación, gestión de la calidad en educación universitaria, pertinencia de la educación, mejoras de procesos educativos.

## HIGHLIGHTS

# MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

DANIEL ALEJANDRO VALDÉS SEPÚLVEDA

- Proponer un modelo de seguimiento y acompañamiento basado en un plan de mejoras.
- Considera opiniones de 8 directivos respecto a cómo evalúan ello el seguimiento del plan de mejora.
- Entrevista semi estructurada y considerando una muestra por juicio de expertos.
- Encuesta específica de puntos crítico del plan de mejora.
- Propone un modelo innovador y sostenible para el seguimiento de la calidad en las universidades regionales.
- Es factible implementar el modelo propuesto basado en un plan de mejora fortalece el aseguramiento de la calidad.

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	MODELO DE SEGUIMIENTO DE PLAN DE MEJORA, COMO UN MECANISMO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS CARRERA Y PROGRAMAS UNIVERSITARIOS.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA.....	11
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	16
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	17
1.4.1	Objetivos específicos.....	17
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA .....	17
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO.....	23
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	25
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	29
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	29
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	30
2.5	HALLAZGOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	44
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>50</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	71
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>ANEXO: INSTRUMENTO CUALITATIVO .....</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>ANEXO: INSTRUMENTO CUANTITATIVO.....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>ANEXO: RESULTADOS DEDL ANÁLISIS CUANTITATIVO.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

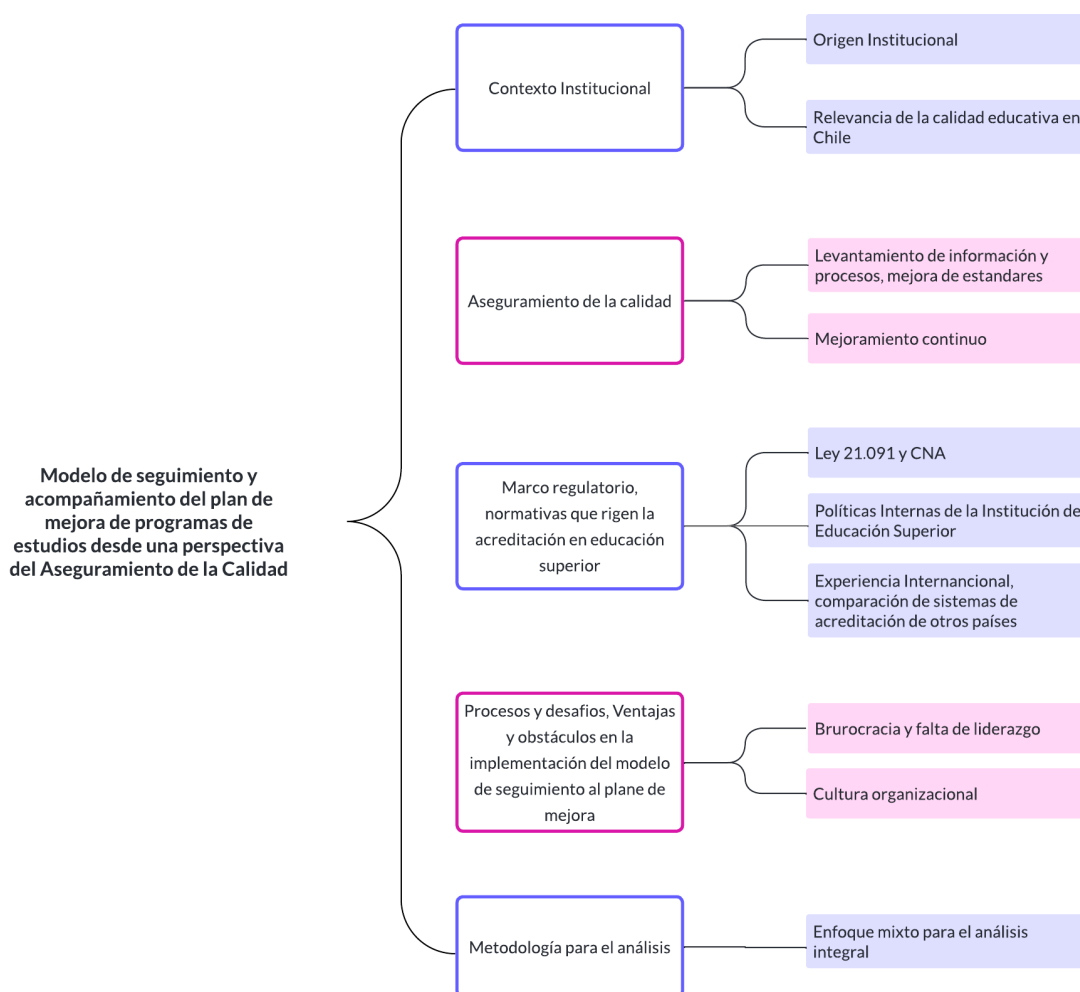
<i>FIGURA 1. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	9
<i>FIGURA 2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</i> .....	18
<i>FIGURA 3. MODELO DEL ESTUDIO CUANTITATIVO (ENCUESTA) DESDE EL ESTUDIO CUALITATIVO</i> .....	18
<i>FIGURA 4. MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO PROPUESTO</i> .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1. PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS EN EL ESTUDIO CUALITATIVO</i> .....	19
<i>TABLA 2. INSTRUMENTO CUALITATIVO DE ENTREVISTA</i> .....	27
<i>TABLA 3. INSTRUMENTO CUANTITATIVO DE ENCUESTA</i> .....	28
<i>TABLA 4. CATEGORÍA DEL ESTUDIO</i> .....	29
<i>TABLA 5. MÉTODO CUANTITATIVO DIMENSIÓN 1</i> .....	40
<i>TABLA 6. MÉTODO CUANTITATIVO DIMENSIÓN 2</i> .....	41
<i>TABLA 7. MÉTODO CUANTITATIVO DIMENSIÓN 3</i> .....	42
<i>TABLA 8. MÉTODO CUANTITATIVO DIMENSIÓN 4</i> .....	43

# 1 INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación superior ha tomado una relevancia creciente en las últimas décadas, siendo crucial para asegurar que las instituciones entreguen una formación que no solo responda a las necesidades del mercado laboral, sino que también fomente el desarrollo integral y crítico de los estudiantes. En Chile, el marco regulatorio para la acreditación de carreras y programas de estudio ha sido fundamental para elevar los estándares académicos y operativos de las universidades y otros institutos de educación superior. Este proceso de acreditación asegura que las instituciones cumplan con criterios de calidad predeterminados, contribuyendo así a la mejora continua y al aseguramiento de una educación de calidad (figura 1).



**Figura 1. Proceso de construcción de la investigación**  
(Fuente: Elaboración propia).

La implementación de estos sistemas de aseguramiento de la calidad no está exenta de desafíos. La variabilidad en la interpretación de los estándares, la burocracia involucrada y la necesidad de adaptación constante a cambios rápidos tanto en la sociedad como en la tecnología, son algunas de las problemáticas más significativas. A pesar de estos retos, los beneficios de un robusto sistema de acreditación son claros: mayor confianza por parte de los estudiantes y empleadores, mejoras en la gestión institucional y mayor competencia académica a nivel nacional e internacional. Es imperativo, entonces, que Chile continúe fortaleciendo su marco regulatorio para mantener y mejorar la calidad de su educación superior en el contexto global.

Sin embargo, uno de los obstáculos más significativos en el proceso de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Chile es la falta de liderazgos claros y efectivos que puedan guiar y operar estos procesos de manera eficiente. La ausencia de planes de trabajo bien definidos y la subestimación del tiempo y las dificultades inherentes al proceso de acreditación son problemas recurrentes que afectan la eficacia del sistema. A esto se suma la insuficiente comunicación entre los diferentes sistemas que manejan y registran los datos necesarios para la acreditación de programas universitarios. Esta falta de coordinación y claridad en las responsabilidades puede llevar a retrasos significativos y a una gestión deficiente de los recursos, lo que, a su vez, pone en riesgo el proceso y la credibilidad del sistema interno. Por ello es crucial, abordar estos desafíos, es necesario indagar que sucede posterior a la acreditación, es decir, como se inicia el proceso elaboración y cumplimiento de los planes de mejora de cada programa universitario. Existen diversas variables que impiden que el cumplimiento real de los planes de mejora se logre, existiendo una oportunidad de mejora que se aborda en este trabajo, lo que permitirá fortalecer el marco de acreditación y asegurar el éxito y sustentabilidad a largo plazo.

### **1.1 Modelo de seguimiento de plan de mejora, como un mecanismo de aseguramiento de la calidad en las carreras y programas universitarios**

Entendida esta realidad, es posible efectuar los siguientes cuestionamientos de contexto: ¿Cuáles son las variables y proceso claves que posibilitan la construcción de un modelo de seguimiento adecuado, dadas las restricciones operacionales propias de una universidad

regional y de sus programas en el marco de un proceso de aseguramiento de la calidad? ¿Cuáles son las variables y procesos clave que deben ser desarrollados en un modelo de seguimiento ajustado a una universidad regional? ¿Cómo pueden adaptarse estos elementos a las restricciones operacionales específicas de sus programas y carreras dentro de un proceso de aseguramiento de la calidad?

En efecto, en una universidad pública del norte de Chile, se adolece de un proceso o modelo de seguimiento y acompañamiento posterior a la obtención de una acreditación, que permita sostener y asegurar la calidad de forma permanente, y no como un esfuerzo puntual asociado a una re-acreditación. Del mismo modo, estas ausencias provocan dificultades en los procesos internos institucionales implicando pérdidas de tiempo, esfuerzos y recursos que podrían ser mejor aprovechados.

## **1.2 Breve discusión de la literatura**

### **Aseguramiento de la calidad**

Para garantizar la calidad, se deben establecer criterios y estándares adecuados que regulen el funcionamiento de las instituciones de educación superior (IES), abarcando tanto los programas de pregrado como de posgrado. Además, es fundamental asegurar el cumplimiento mínimo y la mejora continua de estos estándares de manera conjunta y armoniosa en todos los países de la región. Se propone que, a través de mecanismos de supervisión y regulación, se garantice el cumplimiento de estos estándares en todos los sectores y que las normativas se apliquen de manera justa, independientemente de la naturaleza de las instituciones en los diferentes países de la región (Espinoza, O. & González, L. 2012).

Como se sostiene en la propuesta de Guzmán-Delgado & Pico-Valencia (2024), lograr el cumplimiento de todos los indicadores establecidos en el marco regulatorio vigente no es una tarea fácil y requiere una significativa inversión financiera, así como la colaboración de todos los niveles de la institución. Es crucial que las autoridades utilicen los resultados obtenidos de las evaluaciones como punto de partida para desarrollar planes de mejora a corto, medio y largo plazo. De esta manera, es posible avanzar gradualmente en la mejora de los indicadores en los años venideros, fortaleciendo la infraestructura, servicios, procesos, capital humano y sistemas automatizados de la institución.

Se recomienda para la administración de un modelo de seguimiento, la asignación de un coordinador general junto con líderes específicos para cada componente del modelo. Es esencial mantener una visión integral del modelo para enfrentar los desafíos establecidos: a) para el seguimiento de graduados: facilitar la colocación laboral y ofrecer formación continua; b) para la universidad: promover la mejora constante de los currículos, asegurar la relevancia, satisfacer los criterios para la evaluación y acreditación tanto de la universidad como de sus programas, y responder a su compromiso social con un grupo de interés clave: los graduados (Garzón, 2018).

### **Políticas y marco regulatorio**

Desde una mirada de las políticas de aseguramiento de la calidad propuesta en Chile, Para garantizar la calidad, se deben establecer criterios y estándares adecuados que regulen el funcionamiento de las instituciones de educación superior (IES), abarcando tanto los programas de pregrado como de posgrado. Además, es fundamental asegurar el cumplimiento mínimo y la mejora continua de estos estándares de manera conjunta y armoniosa en todos los países de la región. Se propone que, a través de mecanismos de supervisión y regulación, se garantice el cumplimiento de estos estándares en todos los sectores y que las normativas se apliquen de manera justa, independientemente de la naturaleza de las instituciones en los diferentes países de la región. Ley 21091 de 2016. Sobre Educación Superior Ministerio de Educación. 11 de mayo de 2018.

En el trabajo de Alarcón, M., & Dzimińska, M. (2023), se menciona que los requerimientos legales se establecen que las instituciones educativas tienen la responsabilidad de mostrar que cumplen con estos estándares de calidad. Sin embargo, este enfoque centrado en la conformidad ha generado una expansión de la burocracia y el surgimiento de nuevas normativas y reglamentos que, en muchos casos, instauran sistemas de control y modelos de gestión rígidos y tecnocráticos.

Las agencias externas de calidad dictan las pautas sobre cómo las universidades pueden asegurar su calidad, con un enfoque considerable en soluciones orientadas al mercado, como los rankings y clasificaciones. Los sistemas de acreditación se han convertido en herramientas esenciales para garantizar esta calidad. Paralelamente, los sistemas internos

de calidad se esfuerzan por cumplir con las normas externas, concentrándose más en cumplir con los criterios preestablecidos que en fomentar una mejora continua y significativa.

### **CNA y operatividad de la ley**

El trabajo de Brunner et al. (2022) propone que el capitalismo académico explica el 56,4% de las variaciones en los años de acreditación en las universidades chilenas estudiadas. Específicamente, se encontró que el gerencialismo y el ingreso por logros son variables significativas para explicar la calidad institucional individual, lo que sugiere que las universidades permeadas por el capitalismo académico tienden a tener comportamientos acordes con una mayor calidad y alcanzan mejores resultados de acreditación.

### **Procesos: ventajas y dificultades**

Es claro que las instituciones más pequeñas necesitarán realizar grandes esfuerzos para lograr la excelencia en sus programas. Esto implica no solo cumplir con los requisitos del cuerpo académico, sino también contar con profesionales dedicados a la revisión regular, evaluación y validación, tanto interna como externa, de todos los procesos, abarcando desde la gestión hasta la dirección en su contexto científico. Esto es esencial porque un programa de postgrado debe ser el centro generador de conocimiento de la institución, contar con académicos responsables de la enseñanza y tutores de tesis, y cumplir con los criterios de graduación para formar a los nuevos científicos en el campo de la Educación. Claustros académicos y su contribución con la calidad de los doctorados en educación en Chile (2024). Los estándares profesionales presentan retos cada vez mayores para una profesión que debe manejar las condiciones operativas de los entornos escolares. En este contexto, aspectos como el aprendizaje, la convivencia y la gestión de la disciplina, el manejo de la diversidad y el desarrollo de habilidades emergen como áreas especialmente complejas para los practicantes. Además, es crucial reconocer el impacto de las relaciones que los educadores establecen con sus colegas y las familias, las cuales influyen significativamente en su labor docente. Estos elementos contribuyen a formar barreras críticas en la inserción profesional de los estudiantes de pedagogía, creando brechas cualitativas importantes (Sánchez, et al., 2024).

## **Planes de desarrollo universitario y políticas internas**

Las universidades enfrentan desafíos significativos que requieren una gestión moderna y eficaz para fortalecer su rol en el desarrollo territorial o nacional. Actualmente, hay una tendencia global hacia modelos de gestión universitaria orientados al mercado, influenciada por factores como la diversidad en la oferta educativa, la reducción y competitividad en el financiamiento estatal, y la demanda por acceso a educación de calidad. Esto ha llevado a la implementación de prácticas como la rendición de cuentas y la planificación estratégica, coherentes con un proceso de acreditación, además de adaptarse al uso creciente de tecnologías en la educación. Del mismo modo un modelo de gestión de calidad implementado a nivel de una universidad resulta efectivo por al menos las siguientes razones:

- Las decisiones estratégicas incluyen a las unidades académicas, alineando las decisiones de las facultades con los objetivos de la institución, promoviendo la inclusividad organizacional.
- Hay aceptación e involucramiento generalizado en las decisiones, lo que beneficia tanto a académicos como a administrativos, quienes ahora alinean sus objetivos personales con los institucionales y contribuyen activamente al logro de estos.
- Se mejoran los sistemas de información, facilitando decisiones más oportunas y una mejor rendición de cuentas, lo que permite tomar medidas correctivas de manera eficaz.
- Se elevan la calidad de los procesos de gestión operativos y académicos a través de evaluaciones y seguimientos constantes.
- Se definieron indicadores y metas claras, vinculadas a incentivos que mejoran el desempeño global del personal académico.

Además, las decisiones estratégicas y la implementación del modelo llevaron a cambios culturales significativos, como un incremento en la autonomía y una mayor responsabilidad en la gestión de recursos y gestión de procesos con foco en calidad (Rodríguez-Ponce et al., 2009; Durán-Seguel et al., 2023).

### **¿Cómo se hace en otros países?**

Según la mirada de Moreno et. (2022) en América Latina, las instituciones de educación superior se centran en el aseguramiento de la calidad como un proceso de mejora continua. Este enfoque integra la planificación estratégica y operativa con la evaluación interna, el

seguimiento, el control y la retroalimentación. Tal compromiso no solo eleva su capacidad de competir en el escenario internacional, sino que también les permite generar un impacto significativo en sus contextos sociales. Esta orientación hacia el aseguramiento de la calidad responde al objetivo principal de estas instituciones, fortaleciendo su relevancia y efectividad en el desarrollo de sus comunidades.

A nivel internacional, las universidades enfrentan exigencias de calidad con definiciones variadas y a veces contradictorias. Esta diversidad de enfoques conduce a la aplicación mecánica de sistemas de trabajo diseñados para contextos muy diferentes, lo cual puede resultar ineficiente en instituciones educativas más jóvenes y en contextos distintos. Es crucial empezar por definir claramente el concepto de calidad, considerando las experiencias internacionales y adaptándolas a las realidades locales específicas de cada sistema o institución. La calidad en educación superior debe ser flexible, permitiendo verificar su cumplimiento y adaptarse a nuevos requerimientos. Además, es esencial involucrar a todos los actores relevantes en este esfuerzo de mejora continua, que comprende las fases de conceptualización, construcción del modelo y aseguramiento de la calidad. Este modelo debe ser integral, atendiendo a la excelencia, equidad, pertinencia e inclusión, y estar estrechamente vinculado a la sociedad. También debe fundamentarse en la autonomía universitaria, considerando tanto resultados como procesos y entradas, y culminar en un sistema de gestión que asegure la calidad según estándares internacionales, pero adaptado a la realidad local (Campos de Sánchez, L., 2020).

### **Casos de éxito**

Las acreditaciones internacionales son un distintivo que permite a las instituciones convertirse en referentes de calidad, ya que proporcionan un nivel de excelencia avalado por un organismo reconocido internacionalmente. Para lograr aquello, según el trabajo de Ferreiro et al. (2023), indica que existen indicadores relacionados a los criterios de acreditación internación, permitiendo a las IES desarrollar estrategias que aumenten la competitividad y el prestigio de las instituciones. Es importante resaltar que es fundamental considerar que cada área que componen las IES puede enfrentar desafíos específicos que impacten el cumplimiento de estos criterios. Por ello, estos indicadores deben adaptarse a

los requisitos particulares de cada área. Facilitando así el diseño de estrategias personalizadas para su cumplimiento.

Un caso de éxito en la implementación de un modelo de gestión de calidad, que logra obtener un trabajo eficiente y eficaz sobre los estrictos criterios internacionales, logrando así obtener una acreditación internacional, como se expresa en el trabajo de Ferreiro et al. (2020), la investigación demuestra que un modelo de gestión de calidad es altamente efectivo como estrategia de planeación para obtener acreditaciones internacionales en instituciones de educación superior (IES). Este modelo no solo facilita el cumplimiento de los estrictos criterios e indicadores establecidos por los organismos acreditadores, sino que también promueve la mejora continua de los programas educativos.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de seguimiento efectivo del plan de mejora, información suficiente o certeza, respecto de una propuesta de un modelo seguimiento de plan de mejora. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, se evidencia que la principal motivación para realizarlo ha sido la falta de procesos claros integrados a la institucionalidad vigente que faciliten el aseguramiento de la calidad de programas y carreras de modo permanente, con visión estratégica y cuyas implementaciones desencadenen cambios culturales significativos. Se propone entonces un estudio que destaca por integrar un enfoque adaptativo y sostenible en el diseño de un modelo innovador de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora para el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad en programas universitarios, particularmente en contextos de universidades regionales. La propuesta equilibra la rigidez de estándares nacionales con la flexibilidad necesaria para abordar restricciones operacionales específicas, como la falta de recursos y la burocracia.

## 1.4 Objetivo general

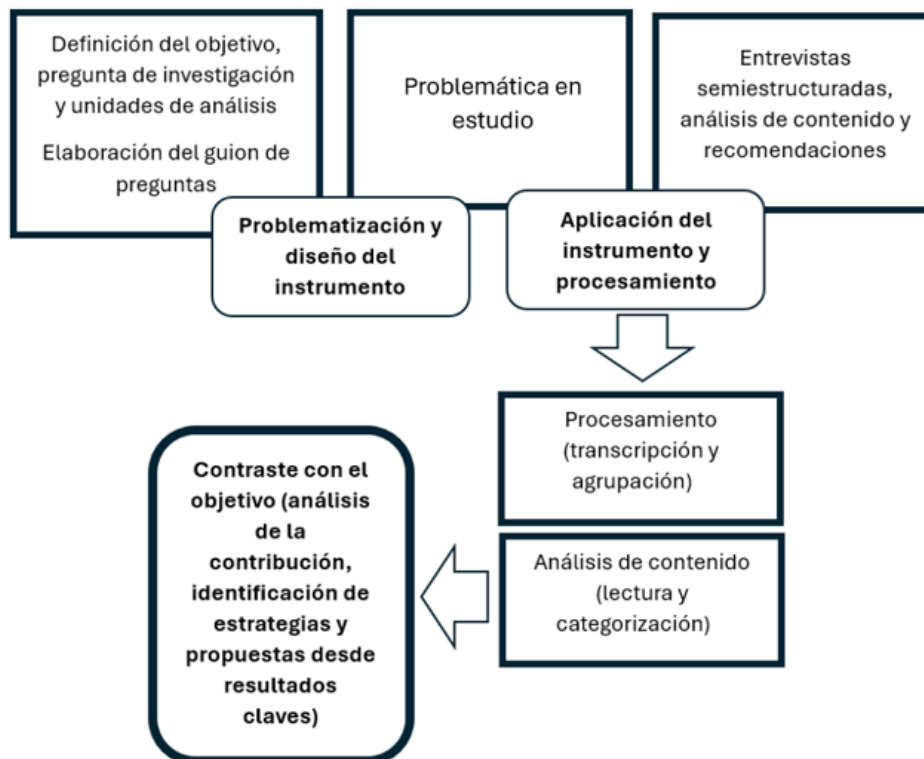
Proponer un modelo integral de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora en programas de estudios, desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad, utilizando un enfoque metodológico mixto para el fortalecimiento de los procesos en universidades regionales según el marco regulatorio vigente.

### 1.4.1 Objetivos específicos

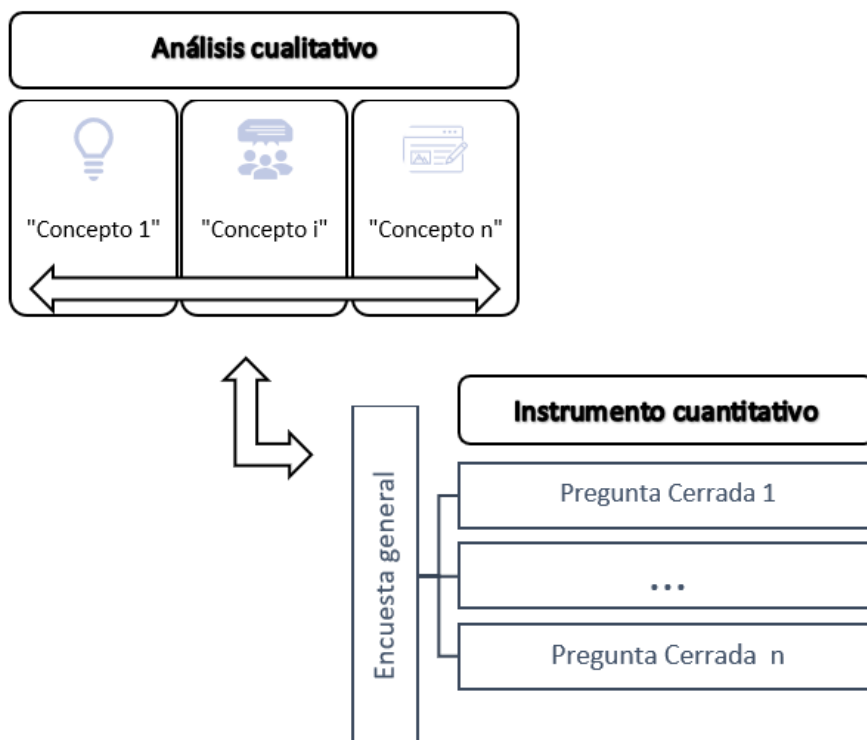
- Diseñar una entrevista semi estructura adecuada en base a la revisión de los antecedentes y conceptos del aseguramiento de la calidad y el plan de mejora de los programas universitarios.
- Analizar la situación actual de la casa de estudio, para medir el conocimiento y las variables claves en cuanto al aseguramiento de la calidad y seguimiento del plan de mejora después de la acreditación/certificación.
- Analizar la factibilidad de implementación del modelo de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora en los programas de estudios.

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y diseño:** Para el presente estudio se ha adopta un enfoque mixto, conforme a Gómez & Roquet (2009), combinando métodos cualitativos (figura 2) y cuantitativos (figura 3) para abordar el aseguramiento de la calidad en programas universitarios. Desde la perspectiva cualitativa, se exploran significados y comportamientos en profundidad, analizando cómo y por qué se ejecutan los planes de mejora, permitiendo una comprensión holística y contextual. Según Hernández (2020), en el ámbito cuantitativo (38 respuestas), se analizan datos numéricos a través de una encuesta generada para abordar puntos específicos del aseguramiento de la calidad y el seguimiento de los planes de mejora, logrando con ello, abordar las opiniones de académicos, directivos y profesionales con experiencia en el tema.



*Figura 2. Proceso de investigación y análisis (Fuente: Elaboración propia).*



*Figura 3. Modelo del estudio cuantitativo (encuesta) desde el estudio cualitativo (Fuente: Elaboración propia).*

**Población sobre la que se efectuará el estudio:** Los datos se recopilaron mediante 8 entrevistas a directores y coordinadores de aseguramiento de la calidad universitarios, con una edad promedio de 52 años y experiencia laboral promedio de 17 años, considerando una encuesta específica para los académicos y profesionales involucrados en el aseguramiento de la calidad y seguimiento del plan de mejora. Este diseño permite integrar análisis interpretativos y empíricos, proporcionando una visión comprensiva de las fortalezas y debilidades en los procesos de calidad universitaria (ver tabla I).

***Tabla 1. Perfil de los entrevistados en el estudio cualitativo***

Nº	Tipo	Cargo	Experiencia profesional
1	Académico	Director de programa postgrado	25 años
2	Académico	Director de programa pregrado	8 años
3	Académico	Director de programa pregrado	15 años
4	Académico	Director de programa postgrado	6 años
5	Académico	Director de programa pregrado	41 años
6	Profesional	Coordinadores de aseguramiento de la calidad	16 años
7	Profesional	Coordinadores de aseguramiento de la calidad	5 años
8	Académico	Director de programa pregrado	20 años

***Fuente: Elaboración propia.***

**Entorno:** La Universidad de Tarapacá (UTA), fundada en 1981, se ha consolidado como un referente de excelencia en la educación superior chilena, superando desafíos iniciales como limitaciones financieras y deudas significativas. Ha logrado posicionarse como líder en educación, investigación e innovación, especialmente en regiones geográficamente aisladas. Actualmente, su enfoque estratégico se centra en la calidad y mejora continua, con un sistema integrado que vincula procesos académicos y administrativos, alineándose con los estándares de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Este modelo no solo garantiza el cumplimiento de sus objetivos institucionales, sino también una respuesta

eficaz a los requerimientos regulatorios del sistema educativo chileno, fortaleciendo su impacto en la formación profesional (Cancino & Schmal, 2014; UTA 2024).

La UTA combina excelencia académica con compromiso social y cultural, adaptándose a contextos regionales extremos mediante el desarrollo sostenible y la valoración de las culturas originarias, como la Cultura Chinchorro. Este enfoque responde a los estándares de impacto social requeridos en la educación superior, integrando la generación de conocimiento, innovación y formación de profesionales reflexivos. Su modelo de coherencia interna y contribución social refuerza su relevancia en la región y el país, asegurando un impacto positivo y duradero en el desarrollo educativo y socioeconómico de sus comunidades.

**Intervenciones:** Las entrevistas se efectuaron en forma presencial, utilizando un esquema de preguntas abiertas, en base a un listado de preguntas que permitan una discusión con el entrevistado. Se logró una participación de 8 entrevistados, de los cuales 5 correspondiente a jefes de carrera de la Facultad de Ingeniería, dado que según análisis elaborados por la Dirección de Calidad Institucional, es la facultad que presenta carreras que no cumplen con el desarrollo del plan de mejora en el tiempo correspondiente. Por otro lado se logró obtener participación de 3 directores de programa, dado que por diversas razones no se logró concretar más entrevistas con los participantes señalados. Esto no afectó al objetivo del estudio, dado que las respuestas entregadas por los participantes mediante las preguntas planteadas en el instrumento, permitieron la comprensión de cuáles son las variables críticas y principales etapas que impactan o deben ser consideradas en el diseño de un sistema de gestión de calidad asociado a un modelo de seguimiento de procesos de mejora. Dicho esto el instrumento propuesta, estructurado en 4 etapas de estudio, consta de 13 preguntas, todas ellas de respuestas abiertas. Estadísticamente se analizaron medidas de tendencia central además de pruebas de hipótesis diseñadas para la comprensión de la información proveniente desde los acuerdos de acreditación CNA.

Para profundizar los hallazgos obtenidos con el instrumento cualitativo, se efectuó una encuesta, estructurada en 4 dimensiones mediante la escala Likert, en la cual participaron 38 académicos con participación contractual con la institución en su modalidad; Planta, Contrata y Honorario, la cual tiene como objetivo complementar los resultados de las entrevistas

permitiendo corroborar y abordar de mejor manera las preguntas de investigación propuesta en este artículo.

### **Pauta de entrevista (estudio cualitativo), estructura en 4 etapas:**

#### **Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad**

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en su carrera?
2. ¿De dónde viene la problemática que le impide dar cuenta del plan de mejoras de su programa?
3. ¿En la práctica como opera o se efectúa hoy el plan de mejora de su programa, luego de obtenida la acreditación?
4. ¿Cómo afecta una buena acreditación y seguimiento a los clientes del proceso?  
¿Quiénes son éstos?

#### **Etapas 2: Propuestas de alto impacto**

5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

#### **Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones**

7. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?
9. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?
10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en su carrera?
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?

#### **Etapas 4: Ajuste del modelo**

12. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

13. ¿Cómo dibujaría el modelo? ¿Qué etapas debería contener? ¿Cómo relacionaría las etapas? Puede simplemente mejorar o modificar libremente las propuestas que otros han desarrollado previamente.

#### **Encuesta (estudio cuantitativo), estructurada en 4 dimensiones:**

##### **Dimensión 1: Percepción sobre el modelo de aseguramiento de calidad**

1. ¿Los procesos actuales de aseguramiento de la calidad en mi institución son claros y bien definidos?

2. ¿Existen indicadores de calidad adecuados para evaluar el desempeño de las carreras y programas?

3. ¿La capacitación que he recibido es suficiente para comprender e implementar el modelo de mejora continua?

##### **Dimensión 2: Implementación y seguimiento del plan de mejora**

4. ¿El plan de mejora es monitoreado y actualizado de manera regular en mi unidad académica?

5. ¿Los recursos asignados para implementar los planes de mejora son suficientes y oportunos?

6. ¿Existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión?

##### **Dimensión 3: Impacto y resultados percibidos**

7. ¿Las acciones derivadas del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica?

8. ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad contribuye al desarrollo sostenible y la valorización del contexto regional?

#### **Dimensión 4: Identificación de barreras**

9. ¿Las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora.
10. ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad fomenta una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución?

**Método de verificación y validación del instrumento:** Los instrumentos (Cualitativos y Cuantitativos) fueron en primera instancia piloteado por un grupo de informantes que no fueron parte de la muestra final. Esto se realizó con el fin de ajustar las preguntas al contexto real de desempeño, además de adaptar las preguntas a un lenguaje común para que todos los entrevistados que pertenecen a distintas áreas universitarias puedan entender la pregunta al momento de la entrevista. La validación o ajustes finales del instrumento fue analizado y validado por un experto en aseguramiento de la calidad y el profesor guía de este trabajo, quienes sugirieron los ajustes y aproximaciones para que fuese consistente y coherentes con el diseño propuesto de la presente investigación. Del mismo modo, para la encuesta (instrumento cuantitativo) se aplicó mediante la escala Likert, la cual fue piloteada por 6 participantes para poder realizar los ajustes pertinentes y alineados con el objetivo del artículo.

**Plan de análisis de datos:** El análisis de datos cualitativos se basó en la categorización de respuestas y un examen detallado para identificar factores críticos y carencias estructurales, organizando los datos cuantitativos en gráficos para extraer conclusiones significativas.

**Ética:** El estudio se enmarcó en estrictos estándares éticos, asegurando participación voluntaria, confidencialidad y un formato uniforme en la recopilación de información. Los datos cuantitativos se mantuvieron íntegros, sin manipulaciones, garantizando imparcialidad y precisión en los resultados.

#### **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

**Capítulo 1:** Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su

contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

**Capítulo 2:** Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

**Capítulo 3:** El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
  - a. Análisis de datos cualitativos recolectados
  - b. Análisis de datos cuantitativos recolectados
  - c. Hallazgos y discusión de resultados
  - d. Modelo de seguimiento y acompañamiento propuesto
  - e. Respuestas a las preguntas de investigación
6. Conclusiones
7. Referencias

**Capítulo 4:** Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta basada en una entrevista semi estructurada, y una encuesta específica que profundiza en los aspectos más relevantes del aseguramiento de la calidad y del seguimiento y acompañamiento del plan

de mejora, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

## **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza dentro de la organización la implementación de modelo de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora y la generación de un modelo conceptual. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2024 entrevistas semi estructuradas y una encuesta con preguntas específicas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Los actores principales que se consideraron para participar en este estudio fueron directores de programas (Doctorado y Magíster), jefes de carreras con experiencia mínima de 3 años y coordinadores de calidad que trabajan directamente con los directores de departamentos y jefes de carreras. Por ello a continuación se presentan las fechas en las cuales se entrevistaron a los Directivos:

- Directores de Programas de Posgrado:  
Entre el 8 de julio de 2024 y 26 de julio del 2024.
- Jefes de carrera:  
Entre el 12 de agosto de 2024 al 23 de agosto del 2024.
- Coordinadores de calidad:  
Entre el 2 de septiembre de 2024 al 6 de septiembre del 2024.

### **Coherencia con lo planificado:**

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo, eliminando y modificando preguntas en sus etapas para hacerlas más precisas y coherentes, se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

### Fortalezas:

- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Bien recibido por los participantes
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación
- Permitió diseñar un proceso de aseguramiento de la calidad alineado al seguimiento y acompañamiento del plan de mejora
- Permitió ver el estado de conocimiento que presentan los jefes de carrera y coordinadores en relación con el seguimiento del plan de mejora.

### **Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:**

- Proceso lento
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos
- Falta de seriedad en algunos casos al momento de realizar la entrevista
- Poca participación de jefes de carreras o directores de programa para el proceso cualitativos.

## **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de los participantes se utiliza una muestra no probabilística, ya que se seleccionan directivos, jefes de carrera y coordinadores de calidad que trabajan directamente con ellos, porque se estima que cuentan con un mayor conocimiento de la materia, para formular el modelo de implementación del seguimiento y acompañamiento del plan de mejora.

## Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema del área de interés del proyecto, se utilizó el formato de entrevista semi estructurada la que contó con 4 etapas. Esta entrevista que sirve como primera instancia para introducir al entrevistados sobre el aseguramiento de la calidad y seguimiento del plan de mejora para después profundizar en el tema y encontrar las falencias que existe en la institución dando así su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de 13 preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 2. Instrumento cualitativo de entrevista**

<b>Etapas</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad</b>	1 ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en su carrera? 2 ¿De dónde viene la problemática que le impide dar cuenta del plan de mejoras de su programa? 3 ¿En la práctica como opera o se efectúa hoy el plan de mejora de su programa, luego de obtenida la acreditación? 4 ¿Cómo afecta una buena acreditación y seguimiento a los clientes del proceso? ¿Quiénes son éstos?
<b>Etapa 2: Propuestas de alto impacto</b>	5 ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo? 6 ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
<b>Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones</b>	7 ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso? 8 ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento? 9 ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento? 10 ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en su carrera? 11 ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?
<b>Etapa 4: Ajuste del modelo</b>	12 ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles? 13 ¿Cómo dibujaría el modelo? ¿Qué etapas debería contener? ¿Cómo relacionaría las etapas? Puede simplemente mejorar o modificar libremente las propuestas que otros han desarrollado previamente.

*Fuente: Elaboración propia.*

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tienen los participantes respecto al que hacer y valores institucionales, además de detectar variables claves que cuenta o faltan en la casa de estudio.

De igual modo se realizó una encuesta específica, ampliando la participación a académicos, directores y coordinadores que trabajan en las facultades en el área de calidad. Para tal efecto se generó una encuesta con 4 dimensiones, las que profundizan y abarcan similitudes con las 4 etapas de la entrevista. Este instrumento consta de 10 preguntas de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 3. Instrumento cuantitativo de encuesta**

<b>Etapas</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Dimensión 1: Percepción sobre el modelo de aseguramiento de calidad</b>	1 ¿Los procesos actuales de aseguramiento de la calidad en mi institución son claros y bien definidos?
	2 ¿Existen indicadores de calidad adecuados para evaluar el desempeño de las carreras y programas?
	3 ¿La capacitación que he recibido es suficiente para comprender e implementar el modelo de mejora continua?
<b>Dimensión 2: Implementación y seguimiento del plan de mejora</b>	4 ¿El plan de mejora es monitoreado y actualizado de manera regular en mi unidad académica?
	5 ¿Los recursos asignados para implementar los planes de mejora son suficientes y oportunos?
	6 ¿Existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión?
<b>Dimensión 3: Impacto y resultados percibidos</b>	7 ¿Las acciones derivadas del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica?
	8 ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad contribuye al desarrollo sostenible y la valorización del contexto regional?
<b>Dimensión 4: Identificación de barreras</b>	9 ¿Las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora?
	10 ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad fomenta una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución?

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

El proceso de recogida de información, principalmente las entrevistas, fue caótica, debido que existieron una variedad de acontecimientos que impedían realizar de forma correcta las entrevista, cancelación de hora, no llegaban los participantes. Dado a ello, es que el tiempo que se le dedico a cada entrevista fue un plazo más que prudente como se observa en el punto Fecha de recogida de datos. Por otro lado, la encuesta en sí no fue tan tediosa como la entrevista, pero se implementa una programación de correos para que dos veces por semana los participantes vieran en sus correos el enlace para poder contestar la encuesta. Finalmente se puede lograr llegar al número adecuado para poder desarrollar el análisis para el estudio.

## 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

**Tabla 4. Categoría del estudio**

Ítem	Categoría	%
1. ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en la carrera?	Mejora continua	75%
	Estándares	25%
2. ¿De dónde provienen los problemas que impiden el cumplimiento del plan de mejora de la carrera?	Falta de procesos	50%
	Recursos y burocracia	50%
3. ¿Cómo opera hoy el plan de mejora del programa tras la acreditación?	Falta de acompañamiento y supervisión	87,5%
	Burocracia excesiva	12,5%
4. ¿Cómo afecta una buena acreditación a los clientes del proceso (estudiantes, empleadores, egresados y académicos)?	Prestigio y calidad institucional	50%
	Falta de procesos internos	37,5%
5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?	Fortalecimiento, Seguimiento y Supervisión del plan de mejora	62,5%

Ítem	Categoría	%
	Optimización de recursos y procesos Organizacionales	37,5%
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Mecanismos de aseguramiento de la calidad	62,5%
	Cultura de mejora continua	37,5%
7. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?	Recursos financieros y humanos	62,5%
	Compromiso y cambio de mentalidad del personal	37,5%
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?	Falta de consecuencia y motivación	62,5%
	Resistencia al cambio y carga adicional	37,5%
9. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?	Motivación y Compromiso	62,5%
	Falta de sanciones	50%
10. ¿Qué recomendación para gestionar estos cambios en su carrera?	Capacitación de académicos	25%
	Mejorar los sistemas de información	25%
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?	Falta de compromiso y resistencia al cambio de los académicos	25%
	Falta de recursos y seguimiento adecuado	37,5%
12. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Implementación de sistemas de seguimiento y control eficaces	50%
	Reducción de la burocracia	25%

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, en primera instancia se presentan los resultados de cada una de las preguntas del instrumento cualitativo según las cuatro etapas establecidas, para dar paso al instrumento cuantitativo según las cuatro etapas establecidas. Se hace notar que por temas de espacio y de claridad en la lectura se ha decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

### Estudio Cualitativo

## **Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad.**

*Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en la carrera?*

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario nos encontramos que 6 de 8 de los entrevistados asocia acreditación y aseguramiento de la calidad a un proceso de mejora continua. Lo anterior queda de manifiesto en opiniones como: "... es necesario que todo el proceso se realice de forma ordenada y con la adecuada supervisión, asegurando que todas las partes involucradas estén alineadas en cuanto a los objetivos del plan de mejora (asociado a acreditación)" (Entrevistado 6). Por otro lado, y con menor representación (2 de 8 entrevistados) el concepto es asociado al cumplimiento de estándares. En cualquier caso, la cifra total es elevada en ambas categorías, mostrando que se apropiaron de la idea base de un proceso de aseguramiento de la calidad. En este último caso, uno de los informantes claves indica que "La acreditación es un proceso que busca validar la calidad de la carrera, y garantiza que se cumplan ciertos estándares que pueden ser evaluados y mejorados" (Entrevistado 2). Esta evidencia muestra que la institución ha logrado permear entre los diferentes niveles estratégicos la importancia de un proceso de acreditación entre sus filas.

*Ítem 2. ¿De dónde provienen los problemas que impiden el cumplimiento del plan de mejora de la carrera?*

Respecto de esta pregunta, el resultado es similar en participación (4 de 8 participantes) para ambas categorías del estudio: Falta de proceso y recursos y burocracia, con lo que no se producen mayores cambios entre las distintas percepciones de los entrevistados. Respecto de procesos, se distingue la necesidad de un cambio o transformación cultural transversal, cuando se indica que "...esto es un cambio de mentalidad que debería venir desde las autoridades de la universidad hacia abajo..." (Entrevistado 8). Por otro lado se percibe una ausencia o falta de continuidad en los procesos asociados al plan de mejora, y su desvinculación de la carga laboral en sus diferentes dimensiones: "... los problemas suelen surgir por la falta de seguimiento y la sobrecarga laboral de los equipos responsables"

(Entrevistado 2). Por otra parte, los resultados apuntan también a una desconexión en las necesidades de recursos que se requiere invertir a la hora de la implementación de procesos asociados, percibiéndose falta de éstos: “... las dificultades se encuentran en la falta de tiempo y recursos para implementar correctamente el plan de mejora” (Entrevistado 4), o simplemente a procesos mal diseñados y burocráticos “... la burocracia económica, que muchas veces no responde a tiempo, pese a que se asignan recursos” (Entrevistado 5).

### *Ítem 3. ¿Cómo opera hoy el plan de mejora del programa tras la acreditación?*

Respecto a las identidades más allá de la idea de cómo opera el plan de mejora tras la acreditación/certificación, hay un número considerable de entrevistados (7 de 8 participantes) que ha respondido esta pregunta en una categoría Falta de acompañamiento y supervisión. Lo anterior queda de manifiesto en opiniones como: “... el acompañamiento debería ser sistemático para apoyar al jefe de carrera en el seguimiento del plan de mejora” (Entrevistado 1). Si bien durante las entrevistas un entrevistado de los ocho indica que el plan de mejora tras una acreditación es difícil que se cumpla debido a la burocracia excesiva que existe en la institución, como se muestra en la opinión entregada por el entrevistado “... el plan de mejora no se implementa como debería debido a la burocracia interna, que retrasa la ejecución de los cambios necesarios, aunque ya se hayan asignado los recursos” (Entrevistado 5). En este sentido en relación con las opiniones de los entrevistados, se observa que ellos identifican los problemas que conllevan a que el plan de mejora no se opere correctamente después de una acreditación/certificación.

### *Ítem 4. ¿Cómo afecta una buena acreditación a los clientes del proceso (estudiantes, empleadores, egresados y académicos)?*

En el contexto educativo actual, comprender cómo una buena acreditación afecta a los principales clientes del proceso – estudiantes, empleadores, egresados y académicos – es esencial para mejorar la calidad y el prestigio institucional. En base a las entrevistas realizadas las opiniones de los entrevistados se agrupan en dos categorías principales, Prestigio y calidad Institucional y Falta de proceso interno. Una buena acreditación es percibida como un indicador clave de excelencia que posiciona a la universidad frente a otras instituciones. Lo que queda de manifiesto en opiniones como: “... una buena acreditación da

prestigio y posiciona a la universidad frente a otras” (Entrevistado 1). Este sentimiento es compartido por la opinión de otro entrevistado quien señalo “... una buena acreditación tiene un impacto directo en la percepción que tienen los estudiantes, egresados y empleadores sobre la calidad de la carrera” (Entrevistado 2). A pesar del prestigio que conlleva una buena acreditación, se identificaron preocupaciones relacionadas con los procesos internos de la institución, como se señala en opiniones como: “... nuestros egresados se insertan bien en el mundo laboral, lo que refleja la calidad de la carrera. Sin embargo, los procesos internos pueden dificultar una mejor atención a los alumnos” (Entrevistado 5), asimismo otro entrevistado señala que: “... la certificación debería incluir retroalimentación continua de los empleadores y egresados, lo que aseguraría que la formación que reciben los estudiantes esté alineada con las necesidades del mercado” (Entrevistado 7). Estas perspectivas indican la necesidad de fortalecer los procesos internos para garantizar que la acreditación se traduzca en mejoras concretas en la experiencia educativa. Respecto del estudio, esta pregunta profundiza aspecto de la pregunta de investigación, ya que los hallazgos evidencian que una buena acreditación aporta prestigio y mejora la percepción de calidad institucional entre los estudiantes, empleadores y egresados. Sin embargo, es crucial abordar las deficiencias en los procesos internos para maximizar el impacto de la acreditación/certificación, implementado mecanismo de retroalimentación continúa beneficiando a todos los clientes del proceso educativo.

## **Etapas 2: Propuesta de alto impacto.**

*Ítem 5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?*

Si revisamos los resultados de los entrevistados para esta pregunta, podemos identificar dos categorías principales: Acompañamiento Continuo del Plan de Mejora y Optimización de Recursos y Procesos Organizacionales. En primera instancia los entrevistados coincidieron en la necesidad de establecer mecanismos robustos para asegurar el seguimiento y la supervisión efectiva del plan de mejora. Como queda en manifiesto en opiniones como: “...Trabajar sistemáticamente en el plan de mejora, además de una comisión dedicada específicamente a este tema, con reportes mensuales al decano” (Entrevistado 1). Del mismo modo se identifica la relevancia de contar con un equipo comprometido que pueda realizar

ajustes oportunos, según lo señalado: “...Es clave contar con un equipo comprometido que supervise el cumplimiento del plan y realice ajustes cuando sea necesario” (Entrevistado 7). Estas opiniones reflejan la necesidad de implementar una supervisión constante y una estructura organizada que facilite el seguimiento continuo del proceso. Por otra parte los entrevistados se centran en la falta de eficiencia en la asignación de recursos y la mejora de los procesos organizacionales para apoyar la implementación del plan de mejora, en opiniones como: “...El plan de mejora puede ser más efectivo si se asignan recursos específicos y se lleva un control más estricto sobre los plazos y las responsabilidades de cada área” (Entrevistado 2) y “... propondría la profesionalización del personal encargado de implementar los planes de mejora, así como agilizar los procesos burocráticos en la compra de equipos y contratación de personal especializado” (Entrevistado 6). Estas perspectivas destacan la necesidad de optimizar los recursos disponibles y simplificar los procesos internos para facilitar una implementación más ágil y efectiva del plan de mejora.

*Ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?*

Si revisamos los resultados generales de la pregunta, es destacable mencionar que los entrevistadores nos entregan informaciones relevantes sobre la entrega de propuestas específicas de mejora o cambios a corto plazo, las cuales se categorizan en dos aspectos: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, donde 5 de 8 entrevistados destacaron la necesidad de establecer estructuras y procesos formales para monitorear y mejorar la calidad. Esto queda en manifiesto en opiniones como: “... se propone la estandarización de ciertos protocolos a nivel institucional o por facultad para facilitar la evaluación de calidad. Esto ayudaría a unificar los criterios y asegurar que todas las carreras sigan un mismo estándar” (Entrevistado 3). Por otra parte, en la categoría Cultura de Mejora Continua, 3 de 8 entrevistados se centran en promover una cultura institucional que valore y practique la mejora cultura. En este último caso, uno de los informantes claves indica que: “...Una propuesta de corto plazo y alto impacto sería implementar una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución. Esto se puede lograr mediante la capacitación frecuente de los académicos y el personal administrativo” (Entrevistado 4). Podemos destacar que las entrevistas convergen en la necesidad de establecer mecanismos formales y fomentar una

cultura de mejora continua para lograr cambios de cortos plazo y alto impacto en la calidad para abordar los planes de mejora.

### **Etapa 3: Alertas sobre la transformación.**

*Ítem 7: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?*

Respecto a la idea de llevar la universidad a una institución compleja, en opiniones de los entrevistados sobre los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso, es que se evidenciaron dos categorías principales, Recursos financieros y humanos y Compromiso y cambio de mentalidad del personal. Dentro de las opiniones se observa lo siguiente: “... para realizar un seguimiento riguroso del plan de mejora, se requieren tanto recursos financieros como humanos. Es necesario contar con personal dedicado exclusivamente al seguimiento del plan, que tenga el tiempo y la capacidad para supervisar su implementación” (Entrevistado 4). Este sentimiento es compartido por la opinión de otro entrevistado quien señalo “... recursos financieros y humanos son esenciales, pero el compromiso y la profesionalización del equipo encargado del seguimiento también son cruciales. Sin estos elementos, el seguimiento puede volverse ineficaz y no se lograrán los resultados esperados” (Entrevistado 6). Por otro lado, los entrevistados resaltaron la importancia del compromiso del personal y la necesidad de un cambio de mentalidad hacia la autoevaluación y autorregulación como las siguientes opiniones “... cambiar la mentalidad hacia la autoevaluación y la autorregulación es un costo importante. Además, se necesita una figura que sea responsable de exigir el cumplimiento del plan, lo que puede ser visto de manera negativa” (Entrevistado 1) otra opinión similar es “... el recurso más importante es el compromiso de los académicos y el personal administrativo, quienes deben estar alineados con los objetivos del plan y dispuestos a llevarlo a cabo de manera efectiva” (entrevistado 8). Los entrevistados coinciden en que los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso no se limitan únicamente a recursos financieros y humanos, sino que también incluyen el desafío de lograr el compromiso y cambiar la mentalidad del personal involucrado. El fomento de una cultura de autoevaluación y autorregulación son elementos clave para asegurar la efectividad del plan de seguimiento.

*Ítem 8: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?*

Una de las principales amenazas identificadas por los entrevistados en la implementación de un plan de seguimiento y acompañamiento es la ausencia de consecuencias claras por el incumplimiento de las acciones establecidas como se estableció en la categoría Falta de consecuencia y motivación. Esta falta de sanciones o incentivos puede llevar a que los académicos y el personal prioricen otras actividades que les proporcionen beneficios inmediatos, dejando de lado el plan de mejora. Dentro de las opiniones se observa lo siguiente: “... la mayor amenaza para un plan de seguimiento es la falta de consecuencias por el incumplimiento de las acciones establecidas en el plan de mejora. Si los académicos y el personal no ven consecuencias claras por no cumplir con el plan, es probable que prioricen otras actividades que consideren más importantes o urgentes” (Entrevistado 4). Por otro lado, los entrevistados identifican una significativa resistencia al cambio y la percepción del plan de seguimiento como una carga laboral adicional, identificando una segunda categoría denominada Resistencia al cambio y carga adicional, dentro de las opciones se observan las siguientes: “Uno de los mayores riesgos es que los académicos vean el plan de seguimiento como una carga adicional, lo que podría generar resistencia y desmotivación” (Entrevistado 2) de igual manera se expresa una opinión similar a continuación, “La falta de recursos y la burocracia excesiva son las principales amenazas que pueden retrasar o incluso detener el plan de seguimiento. Si los procesos son demasiado lentos, los objetivos no se alcanzarán dentro de los plazos establecidos” (Entrevistado 6). Las opiniones manifestadas, demuestran que la Falta de consecuencia y motivación sin sanciones o incentivos claros, pueden llevar a un desarrollo negativo a la hora de abordar temáticas que tienen directa relación la mejora continua y el aseguramiento de la calidad al no abordar adecuadamente el seguimiento del plan de mejora. Del mismo modo en la categoría resistencia al cambio y carga adicional, si el desarrollo del seguimiento del plan de mejora es visto como una carga extra, puede generar resistencia y afectar el compromiso de los académicos. Por último y no menos importante, factores como la Falta de recursos y la burocracia excesiva, también pueden retrasar o impedir el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora. Para mitigar estos riesgos, es crucial establecer consecuencias claras por incumplimiento, fomentar la cultura de cambio positivo y asegurar los procesos administrativos eficientes.

*Ítem 9: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?*

Una de las principales observaciones de los entrevistados en esta pregunta, corresponde a una crítica del sistema interno de la institución, lo que se describe como un exceso de burocracia y falta de sanciones e incentivos para poder abordar la elaboración del plan de mejora y seguimiento de este. De acuerdo con las opiniones entregadas por los entrevistados, se logra evidenciar dos categorías esenciales para abordar esta pregunta, las cuales son: Motivación y Compromiso y Falta de Sanciones. Desde este punto podemos observar que los factores que facilitan la implementación es la motivación y compromiso que entregan algunos académicos que quieren orientar la carrera a la mejora continua y por ello a la excelencia a la calidad, objetivo que está definido por la institución, entre las opiniones de los entrevistados, se puede destacar la siguiente opinión: "... el principal factor que dificulta el seguimiento es la carga burocrática, mientras que la motivación y el compromiso del equipo facilitan el proceso. Es necesario reducir la burocracia para que el seguimiento pueda realizarse de manera eficiente" (Entrevistado 6). Por otra parte, el exceso de burocracia que se presenta en la institución, en opiniones de los entrevistados limita el poder realizar el seguimiento del plan de mejora, faltan incentivos para poder elaborar esta tarea, dado que es un proceso adicional que se les incluye a los académicos dentro de su extenuante jornada laboral. Además, no existe sanciones asociadas a la falta de cumplimiento en la elaboración y seguimiento del plan de mejora, por lo cual, la motivación que presentan los académicos para unirse a la mejora continua y alcanzar la excelencia cada vez se obstaculiza por la no existencia de sanciones concretas por el no cumplimiento de este proceso, como se expresa a continuación: "... la falta de sanciones o restricciones para aquellos que no cumplen con el plan de mejora dificulta su implementación. Sin incentivos o consecuencias claras, los planes de mejora se ven como algo opcional" (Entrevistado 3). Esta pregunta es relevante para proponer un modelo de seguimiento al plan de mejora, el cual logra automatizar una parte del cumplimiento del seguimiento, por ende, facilitar la tarea de los académicos en la elaboración de este proceso.

*Ítem 10: ¿Qué recomendación para gestionar estos cambios en su carrera?*

Respecto a las respuestas entregadas en este ítem, si bien los entrevistados que respondieron las preguntas no fueron el total de la muestra seleccionada. Se puede identificar dos categorías relevantes que cuentan con igual cantidad de entrevistados, estas son: Capacitación de Académicos y Mejorar los Sistemas de Información. Los entrevistados que participaron en esta pregunta lograron identificar satisfactoriamente los cambios necesarios que se requieren con miras a la excelencia y mejora continua en el seguimiento continuo, esto queda reflejado en las siguientes opiniones de los entrevistados, "... para gestionar los cambios, se recomienda capacitar a los académicos sobre la importancia del seguimiento y brindarles herramientas que les permitan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente" (Entrevistado 2), "... es crucial crear un sistema de control eficaz que garantice el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora dentro de los plazos establecidos" (Entrevistado 5). Se logra identificar una oportunidad de implementar un modelo de seguimiento, en el cual permita satisfacer los requerimientos de los académicos, dentro de las solicitudes u opiniones establecidas en esta como en otras preguntas.

*Ítem 11: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?*

Las principales preocupaciones observadas por los entrevistados respecto a la aplicación o implementación de estos tipos de cambio se agrupan en dos categorías: Falta de compromiso y resistencia al cambio de los académicos y la Falta de recursos y seguimiento adecuado. En primera instancia una preocupación recurrente es la posible falta de compromiso de los académicos en la implementación de los cambios, como se observa en la siguiente opinión, "... la principal preocupación sobre la implementación de cambios es la resistencia al cambio por parte de los académicos y el personal administrativo" (Entrevistado 4). Del mismo modo existe una preocupación en la falta de recursos y la posibilidad de un seguimiento insuficiente debido a esto, como lo que se menciona en la siguiente opinión, "... la principal preocupación es que los cambios no se implementen correctamente debido a la falta de recursos o la resistencia por parte de los académicos. Además, si no hay un seguimiento adecuado, es posible que las mejoras no tengan el impacto esperado" (Entrevistado 2). Se identifica

problemáticas similares a las ya descritas en las preguntas anteriores evidenciando una necesidad de aplicar cambios en corto plazo y de gran impacto, tanto para la implementación de un modelo de seguimiento, como las capacitaciones de los académicos y el exceso de burocracia existente en la institución.

#### **Etapas 4: Ajuste del modelo.**

*Ítem 12: ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?*

Revisando los resultados generales de las opiniones emitidas por los participantes, se encuentra que una recomendación recurrente entre los entrevistados es la necesidad de establecer sistemas de seguimientos robustos y eficientes, de manera que la implementación de un sistema de seguimiento sea de fácil entendimiento y rápidos resultados, como se describe en la siguiente opinión, “... un aspecto relevante para mejorar el plan de seguimiento es crear un sistema de control más eficaz que asegure que los recursos sean utilizados de manera adecuada y que los objetivos del plan de mejora se cumplan en los plazos establecidos. Además, es importante que el plan de seguimiento sea revisado periódicamente para hacer ajustes cuando sea necesario” (Entrevistado 4). Por otra parte, la difícil implementación de los sistemas debido al exceso de burocracia que existe en la institución limita el poder orientar las fuerzas a mejoras continua e incorporar los recursos necesarios a ello para una buena implementación de diversos sistemas, como se menciona a continuación, “... el principal factor que dificulta el seguimiento es la carga burocrática, mientras que la motivación y el compromiso del equipo facilitan el proceso. Es necesario reducir la burocracia para que el seguimiento pueda realizarse de manera eficiente” (Entrevistado 6). Mejorando continuamente junto con generar equipos de trabajo que permitan evidenciar las problemáticas internas desde los académicos, funcionarios y autoridades, se lograra implementar un sistema que permita la fluidez de información sin tanta burocracia y de manera efectiva, lo que implica lograr cumplir con la excelencia académica que se ha propuesto la institución en su Sistema de Dirección de Desarrollo Estratégico.

## Estudio Cuantitativo

### Dimensión 1: Percepción sobre el modelo de aseguramiento de calidad

La dimensión 1 se refiere a la percepción sobre el modelo de aseguramiento de la calidad en la institución. A partir de las respuestas obtenidas, se identifica que, si bien los participantes poseen cierto conocimiento sobre estos procesos, no han recibido información ni capacitación formal al respecto. Asimismo, se observa que un grupo reducido considera que los indicadores de calidad no son adecuados o desconoce su eficacia para evaluar el desempeño de carreras y programas.

Finalmente, en lo que respecta a la formación para comprender e implementar un modelo de mejora continua, la mayoría señala no contar con la capacitación suficiente ni conocer la forma de ponerlo en práctica, esta información se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Método cuantitativo dimensión 1**

Dimensión	Preguntas	% positivo – % negativo	Gráficos Dimensión 1
Percepción sobre el modelo de aseguramiento de calidad	¿Los procesos actuales de aseguramiento de la calidad en mi institución son claros y bien definidos?	36,8%/63,25%	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">●</span> Totalmente en desacuerdo</li> <li><span style="color: red;">●</span> En desacuerdo</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li><span style="color: green;">●</span> De acuerdo</li> <li><span style="color: purple;">●</span> Totalmente de acuerdo</li> </ul>
	¿Existen indicadores de calidad adecuados para evaluar el desempeño de las carreras y programas?	47,3%/52,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">●</span> Totalmente en desacuerdo</li> <li><span style="color: red;">●</span> En desacuerdo</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li><span style="color: green;">●</span> De acuerdo</li> <li><span style="color: purple;">●</span> Totalmente de acuerdo</li> </ul>
	¿La capacitación que he recibido es suficiente para comprender e implementar el modelo de mejora continua?	26,4%/73,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">●</span> Totalmente en desacuerdo</li> <li><span style="color: red;">●</span> En desacuerdo</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li><span style="color: green;">●</span> De acuerdo</li> <li><span style="color: purple;">●</span> Totalmente de acuerdo</li> </ul>

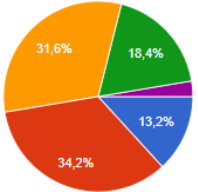
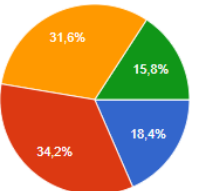
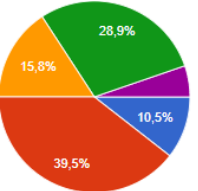
*Fuente: Elaboración propia.*

## Dimensión 2: Implementación y seguimiento del plan de mejora

En cuanto a la dimensión 2, relacionada con la implementación y el seguimiento del plan de mejora, las respuestas de los participantes evidencian la ausencia de un monitoreo sistemático en las unidades académicas. Esto se asocia con la falta de recursos financieros y la insuficiencia de plazos adecuados para llevar a cabo los procesos necesarios, impidiendo distribuir dichos recursos de manera eficiente y cumplir oportunamente con los planes de mejora.

Asimismo, debido a la carencia de seguimiento y de los recursos mínimos para gestionar estos planes, los participantes señalan una falta de acompañamiento por parte de las áreas responsables, así como una baja motivación entre académicos, jefes de carrera y directores de programa, lo que dificulta el inicio y la ejecución efectiva de los planes de mejora en los programas de estudio, esta información se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 6. Método cuantitativo dimensión 2**

Dimensión	Preguntas	% positivo – % negativo	Gráficos Dimensión 2
Implementación y seguimiento del plan de mejora	¿El plan de mejora es monitoreado y actualizado de manera regular en mí unidad académica?	21%/79%	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>
	¿Los recursos asignados para implementar los planes de mejora son suficientes y oportunos?	15,8%/84,2%	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>
	¿Existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión?	34,2%/65,8%	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión 3: Impacto y resultado percibidos

En cuanto a la dimensión 3, relacionada con el impacto y los resultados percibidos de las acciones que actualmente se aplican en la institución, las respuestas de los participantes permiten extraer las siguientes observaciones. De acuerdo con las dos preguntas asociadas a esta dimensión, se concluye que las acciones derivadas del plan de mejora no generan un impacto positivo en las unidades académicas, lo cual sugiere que dichas acciones son insuficientes o no están actualizadas para afrontar los desafíos que imponen las leyes vigentes y el proceso de aseguramiento de la calidad.

Asimismo, los participantes consideran que el modelo actual de aseguramiento de la calidad —en lo que se refiere al desarrollo del plan de mejora— no contribuye al desarrollo sostenible en el contexto educacional de una institución emplazada en una zona extrema. Esto pone de relieve la existencia de deficiencias en las acciones implementadas, así como la necesidad de fortalecer su contribución al aseguramiento de la calidad, lo que a la vez representa una oportunidad para llevar a cabo el modelo propuesto en este estudio, esta información se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Método cuantitativo dimensión 3**

Dimensión	Preguntas	% positivo - % negativo	Gráficos Dimensión 3
Impacto y resultados percibidos	¿Las acciones derivadas del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica?	39,4%/60,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>
	¿El modelo actual de aseguramiento de calidad contribuye al desarrollo sostenible y la valorización del contexto regional?	31,6%/68,4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>

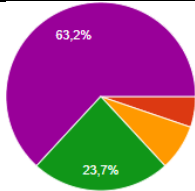
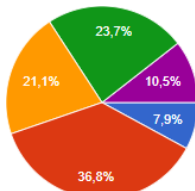
**Fuente: Elaboración propia.**

#### Dimensión 4: Identificación de barreras

En la dimensión 4, se identifican las barreras que impiden la implementación adecuada del plan de mejora, especialmente en lo referido al seguimiento y acompañamiento de los procesos actuales. De acuerdo con la percepción de los participantes, la carga administrativa y la burocracia existentes ejercen un impacto directo en la efectividad de los planes de mejora en los programas de estudio. Asimismo, señalan que el modelo actual de aseguramiento de la calidad, vinculado al plan de mejora, no promueve la cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución.

Ante esta situación, el presente estudio propone un modelo de seguimiento y acompañamiento para subsanar la brecha detectada, lo que permitiría fortalecer el monitoreo, la asesoría, la administración y la coordinación de las actividades relacionadas con el plan de mejora, esta información se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 8. Método cuantitativo dimensión 4**

Dimensión	Preguntas	% positivo – % negativo	Gráficos Dimensión 4
Identificación de barreras	¿Las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora?	86,9%/13,1%	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>
	¿El modelo actual de aseguramiento de calidad fomenta una cultura en mejora continua en todos los niveles de la institución?	34.2%/65,8%	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Totalmente de acuerdo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## **2.5 Hallazgos y Discusión de resultados**

### **Hallazgos cualitativos respecto de la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad:**

Los entrevistados vinculan mayoritariamente la acreditación y aseguramiento de la calidad con procesos de mejora continua, destacando la necesidad de supervisión adecuada para alinear objetivos. Sin embargo, solo algunos asocian estos conceptos al cumplimiento de estándares. Los problemas percibidos para el cumplimiento de planes de mejora se atribuyen tanto a procesos deficientes como a la burocracia, con comentarios que destacan la sobrecarga laboral y falta de recursos asociados. Además, se identifica una falta de acompañamiento en la ejecución de los planes de mejora tras la acreditación, lo cual afecta la implementación efectiva de dichos planes. Por último, los entrevistados consideran que una acreditación exitosa aumenta el prestigio institucional, pero identifican debilidades en procesos internos que limitan los beneficios percibidos por estudiantes, empleadores y egresados. Estudios como el de López et al (2015) y el de López-Vera et al (2020), donde señala que la calidad educativa debe ser entendida como una combinación de excelencia, mejora continua y cumplimiento de estándares. Sin embargo, problemas organizacionales, como la burocracia y la falta de recursos, son desafíos recurrentes en instituciones de educación superior Cardoso et al. (2018). Para abordar las brechas detectadas se sugiere al menos: Rediseñar procesos internos para simplificar burocracia; implementar sistemas de supervisión constantes para asegurar el cumplimiento de planes de mejora; y capacitar a equipos para optimizar la gestión de recursos.

### **Hallazgos desde la segunda etapa, propuestas de alto impacto:**

Las propuestas se dividen entre mejorar el acompañamiento del plan de mejora y optimizar recursos y procesos. Se sugiere establecer comisiones específicas y reportes periódicos, además de profesionalizar al personal encargado de implementar mejoras. Respecto a propuestas específicas, destacan mecanismos formales de aseguramiento de calidad, como la estandarización de protocolos, y la promoción de una cultura de mejora continua mediante capacitaciones. Los hallazgos coinciden con la literatura sobre gestión de calidad educativa, que enfatiza la importancia de procesos formales y una cultura institucional orientada al

aprendizaje continuo Díez, F., et al (2020). Asimismo, Leal, W., et al (2020), resalta que el liderazgo y el compromiso son claves para lograr transformaciones sostenibles. Para afrontar estas brechas se propone: Establecer protocolos estandarizados de evaluación de calidad; promover una cultura institucional de mejora continua mediante capacitaciones; y asignar recursos específicos para agilizar la implementación de propuestas de mejora.

### **Etapas 3, correspondiente a alertas sobre las transformaciones, y algunos elementos destacados:**

Los costos principales para implementar un seguimiento riguroso incluyen recursos financieros y humanos, junto con la necesidad de compromiso del personal. Las amenazas identificadas incluyen falta de consecuencias claras, resistencia al cambio y carga adicional percibida. Factores como la burocracia excesiva y la falta de sanciones son obstáculos relevantes, mientras que la motivación y el compromiso facilitan la implementación. La resistencia al cambio es ampliamente documentada en la literatura sobre gestión organizacional Zulu et al. (2004) y Moscoso et al., (2024). Por otro lado, sistemas excesivamente burocráticos tienden a desincentivar la implementación efectiva de planes de mejora.

Desde este contraste efectuado se sugiere el siguiente plan de acción: Desarrollar incentivos y consecuencias claras para fomentar el cumplimiento; reducir la carga burocrática asociada a la gestión de calidad y fomentar una cultura de autorregulación y compromiso con la excelencia.

### **Desde la etapa 4, ajuste del modelo existente:**

Se destacan la necesidad de sistemas de seguimiento eficaces y el control adecuado de recursos. La burocracia institucional es vista como un obstáculo clave. Se recomienda implementar equipos de trabajo interdisciplinarios para optimizar procesos y alcanzar la excelencia académica. Según Macías, E., & Vanga, M (2021), un sistema de calidad efectivo requiere no solo procesos eficientes, sino también equipos comprometidos y sistemas que faciliten la evaluación continua.

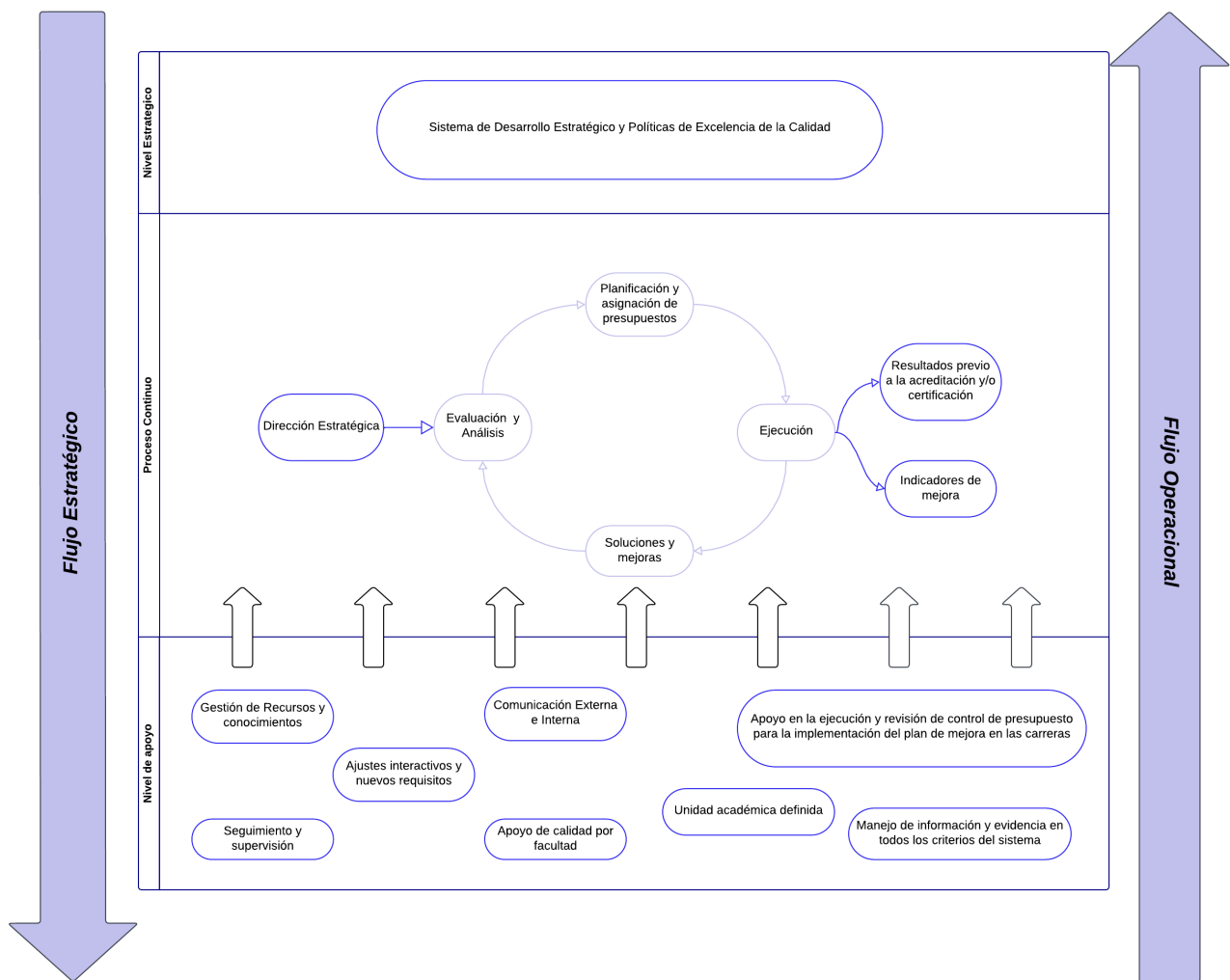
Además, instituciones que reducen la burocracia logran mejorar significativamente su desempeño en gestión de calidad. Para abordar las brechas detectadas se sugiere:

Implementar sistemas de seguimiento automatizados y revisiones periódicas; formar equipos interdisciplinarios para abordar desafíos internos; y optimizar flujos de información para reducir la burocracia y aumentar la eficiencia.

### **Hallazgo cuantitativo general desde el punto de vista de las dimensiones de la encuesta**

En términos generales respecto al análisis cuantitativo, los hallazgos evidencian la existencia de percepciones muy diversas frente al modelo de aseguramiento de la calidad. Por un lado, se reconocen esfuerzos y aspectos positivos —como la claridad en ciertos procesos o la identificación de impactos positivos en la calidad académica— y, por otro, emergen significativas brechas relacionadas con la falta de experticia en aseguramiento de la calidad universitaria, la insuficiencia de recursos, la necesidad de mayor acompañamiento y la sobrecarga burocrática. Esta diversidad de posturas sugiere la importancia de reforzar los procesos de capacitación y comunicación interna, así como de establecer indicadores y mecanismos de seguimiento más efectivos. Asimismo, se hace necesario reforzar/promover una cultura institucional que valore la mejora continua y la colaboración, con el fin de que los planes de mejora realmente contribuyan al desarrollo académico y sostenible de la institución y de los programas que cobija.

Finalmente, la etapa cuantitativa, en sus 4 dimensiones, permitió corroborar los hallazgos establecidos en la parte cualitativa, donde a cada etapa le correspondió una dimensión cuantitativa de profundización, confirmando los resultados que este estudio plantea.



**Figura 4. Modelo de seguimiento y acompañamiento propuesto (Fuente: Elaboración propia).**

Desde las repuestas al ítem 13, el modelo propuesto para el seguimiento del plan de mejora integra un proceso continuo de medición de indicadores de calidad y excelencia, orientado al cumplimiento de estándares institucionales y nacionales puede revisarse en su forma mejorada en la figura 4. Este modelo es de fácil implementación y comprensión, facilitando la capacitación de académicos y promoviendo un sistema de apoyo constante hacia la mejora continua. Busca fortalecer la calidad académica y administrativa, así como la detección temprana de ineficiencias, para implementar soluciones efectivas alineadas con las políticas institucionales de aseguramiento de la calidad y los requisitos nacionales. En efecto, a partir del análisis de datos, hallazgos y discusiones previas, se propone un modelo de seguimiento y acompañamiento fundamentado en un plan de mejoras para fortalecer los procesos de aseguramiento de la calidad en programas universitarios, particularmente en instituciones con restricciones operacionales propias de contextos regionales. Este modelo se estructura

en cuatro etapas clave: diagnóstico inicial, implementación, monitoreo continuo y retroalimentación estratégica, integrando variables críticas y procesos adaptativos que responden a las necesidades institucionales y normativas.

En la etapa de diagnóstico inicial, el modelo contempla la identificación de indicadores de calidad alineados con estándares nacionales e institucionales, evaluando recursos, capacidades y limitaciones operativas. La etapa de implementación prioriza acciones estratégicas, como la asignación eficiente de recursos, simplificación de procesos administrativos, y capacitación del personal académico y administrativo. En la etapa de monitoreo continuo, se establecen sistemas tecnológicos de bajo costo para la evaluación permanente de indicadores y el seguimiento del cumplimiento del plan de mejoras. Finalmente, en la etapa de retroalimentación estratégica, se generan informes periódicos que permiten ajustar acciones basadas en evidencia y fortalecer la cultura de mejora continua.

Este modelo reconoce las restricciones operacionales de universidades regionales, proponiendo medidas específicas, como la descentralización de procesos clave a nivel de programas y la promoción de la colaboración interdisciplinaria. Además, se plantea la profesionalización de los equipos responsables y la creación de incentivos para el cumplimiento efectivo del plan de mejoras.

El modelo propuesto no solo busca fortalecer los procesos de aseguramiento de la calidad, sino también garantizar que estos sean sostenibles, flexibles y orientados a la excelencia académica, contribuyendo al prestigio y relevancia de las instituciones universitarias en sus contextos locales y nacionales.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

*Daniel Valdés-Sepulveda*

Este estudio examina las etapas y variables esenciales para un plan de seguimiento de mejoras dentro del contexto de aseguramiento de la calidad universitaria. El acompañamiento en la implementación de mejoras es vital para la retroalimentación curricular, la verificación de la calidad educativa y la coherencia con las normativas de acreditación de una universidad regional. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de seguimiento y acompañamiento basado en un plan de mejoras, para el fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad en los programas universitarios. La metodología empleada es mixta, combinando una revisión bibliográfica para analizar los marcos de trabajo existentes en la descripción y modelado de planes de mejora, con entrevistas semiestructuradas a directores de carreras y programas, así como a directivos universitarios. Estas entrevistas, a ocho participantes, buscan entender cómo y por qué se implementan los planes en la forma y el tiempo actuales. Además, se realizó un análisis cuantitativo mediante 38 encuestas con las que se complementa lo establecido en las entrevistas con preguntas específicas relacionada al seguimiento del plan de mejora. Este estudio propone un modelo innovador y sostenible para el seguimiento de calidad en universidades regionales, combinando estándares nacionales con flexibilidad operativa, descentralización, tecnología accesible y mejora continua. El modelo propuesto como resultado sugiere que este enfoque permite superar limitaciones tradicionales como burocracia y falta de recursos, fortaleciendo tanto la gestión institucional como la experiencia educativa, al tiempo que fomenta un sistema replicable que contribuye al aseguramiento efectivo de la calidad en programas universitarios. El estudio concluye que el modelo propuesto, basado en un plan de mejoras, fortalece el aseguramiento de la calidad universitaria mediante flexibilidad, descentralización, monitoreo continuo y capacitación, garantizando sostenibilidad y excelencia académica alineada con el modelo educativos institucional.

**Palabras clave:** Seguimiento y mejora de procesos, comisión nacional de acreditación, gestión de la calidad en educación universitaria, pertinencia de la educación, mejoras de procesos educativos.

## 1. Introducción

La calidad de la educación superior ha tomado una relevancia creciente en las últimas décadas, siendo crucial para asegurar que las instituciones entreguen una formación que no solo responda a las necesidades del mercado laboral, sino que también fomente el desarrollo integral y crítico de los estudiantes. En Chile, el marco regulatorio para la acreditación de carreras y programas de estudio ha sido fundamental para elevar los estándares académicos y operativos de las universidades y otros institutos de educación superior. Este proceso de acreditación asegura que las instituciones cumplan con criterios de calidad predeterminados, contribuyendo así a la mejora continua y al aseguramiento de una educación de calidad (figura 1).

La implementación de estos sistemas de aseguramiento de la calidad no está exenta de desafíos. La variabilidad en la interpretación de los estándares, la burocracia involucrada y la necesidad de adaptación constante a cambios rápidos tanto en la sociedad como en la tecnología, son algunas de las problemáticas más significativas. A pesar de estos retos, los beneficios de un robusto sistema de acreditación son claros: mayor confianza por parte de los estudiantes y empleadores, mejoras en la gestión institucional y mayor competencia académica a nivel nacional e internacional. Es imperativo, entonces, que Chile continúe fortaleciendo su marco regulatorio para mantener y mejorar la calidad de su educación superior en el contexto global.

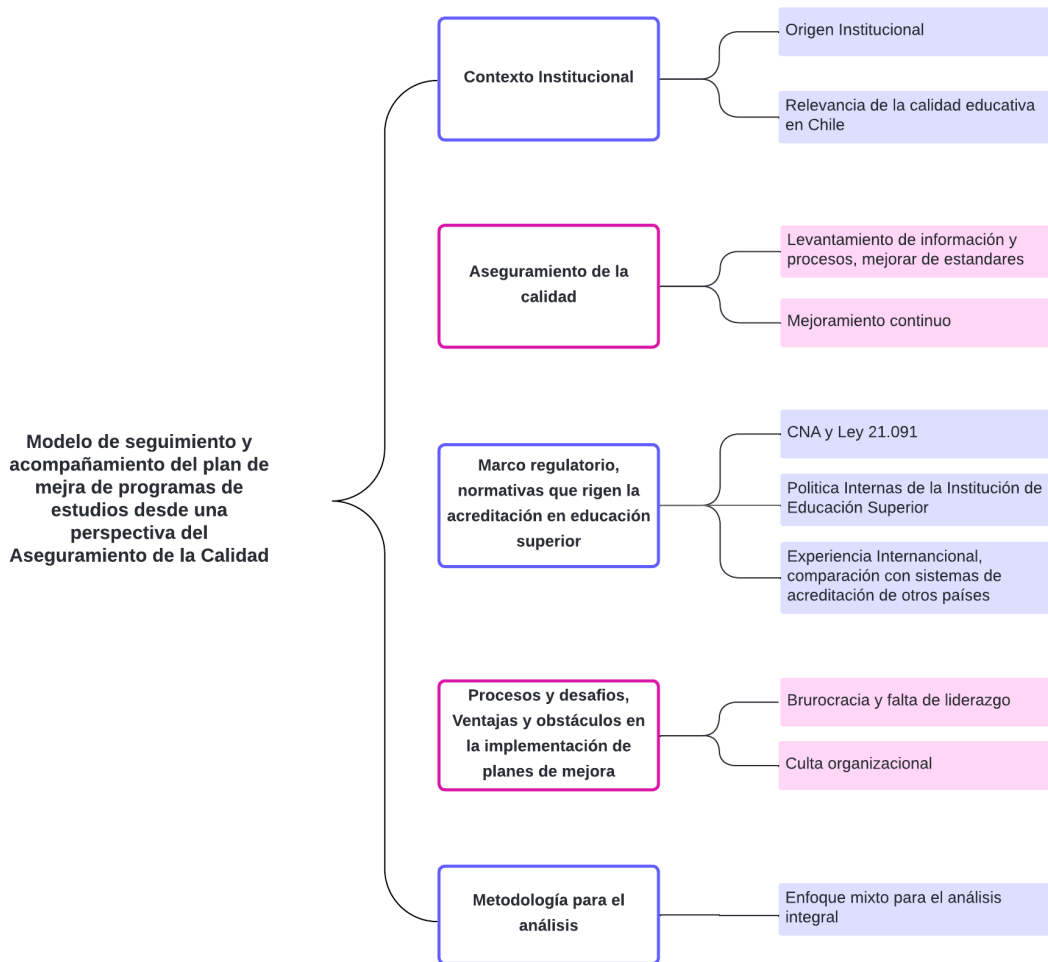


Figura 1. Proceso de construcción de la investigación (Fuente: Elaboración propia)

Sin embargo, uno de los obstáculos más significativos en el proceso de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Chile es la falta de liderazgos claros y efectivos que puedan guiar y operar estos procesos de manera eficiente. La ausencia de planes de trabajo bien definidos y la subestimación del tiempo y las dificultades inherentes al proceso de acreditación son problemas recurrentes que afectan la eficacia del sistema. A esto se suma la insuficiente comunicación entre los diferentes sistemas que manejan y registran los datos necesarios para la acreditación de programas universitarios. Esta falta de coordinación y claridad en las responsabilidades puede llevar a retrasos significativos y a una gestión deficiente de los recursos, lo que, a su vez, pone en riesgo el proceso y la credibilidad del sistema interno. Es crucial abordar estos desafíos con una visión estratégica y un liderazgo comprometido para fortalecer el marco de acreditación y asegurar su éxito y sustentabilidad a largo plazo.

### Aseguramiento de la calidad

Para garantizar la calidad, se deben establecer criterios y estándares adecuados que regulen el funcionamiento de las instituciones de educación superior (IES), abarcando tanto los programas de pregrado como de posgrado. Además, es fundamental asegurar el cumplimiento mínimo y la mejora continua de estos estándares de manera conjunta y armoniosa en todos los países de la región. Se propone que, a través de mecanismos de supervisión y regulación, se garantice el cumplimiento de estos estándares en todos los sectores y que las normativas se apliquen de manera justa, independientemente de la naturaleza de las instituciones en los diferentes países de la región (Espinoza, O. & González, L. 2012).

Como se sostiene en la propuesta de Guzmán-Delgado & Pico-Valencia (2024), lograr el cumplimiento de todos los indicadores establecidos en el marco regulatorio vigente

no es una tarea fácil y requiere una significativa inversión financiera, así como la colaboración de todos los niveles de la institución. Es crucial que las autoridades utilicen los resultados obtenidos de las evaluaciones como punto de partida para desarrollar planes de mejora a corto, medio y largo plazo. De esta manera, es posible avanzar gradualmente en la mejora de los indicadores en los años venideros, fortaleciendo la infraestructura, servicios, procesos, capital humano y sistemas automatizados de la institución.

Se recomienda para la administración de un modelo de seguimiento, la asignación de un coordinador general junto con líderes específicos para cada componente del modelo. Es esencial mantener una visión integral del modelo para enfrentar los desafíos establecidos: a) para el seguimiento de graduados: facilitar la colocación laboral y ofrecer formación continua; b) para la universidad: promover la mejora constante de los currículos, asegurar la relevancia, satisfacer los criterios para la evaluación y acreditación tanto de la universidad como de sus programas, y responder a su compromiso social con un grupo de interés clave: los graduados (Garzón, 2018).

### **Políticas y marco regulatorio**

Desde una mirada de las políticas de aseguramiento de la calidad propuesta en Chile, Para garantizar la calidad, se deben establecer criterios y estándares adecuados que regulen el funcionamiento de las instituciones de educación superior (IES), abarcando tanto los programas de pregrado como de posgrado. Además, es fundamental asegurar el cumplimiento mínimo y la mejora continua de estos estándares de manera conjunta y armoniosa en todos los países de la región. Se propone que, a través de mecanismos de supervisión y regulación, se garantice el cumplimiento de estos estándares en todos los sectores y que las normativas se apliquen de manera justa, independientemente de la naturaleza de las instituciones en los diferentes países de la región. Ley 21091 de 2016. Sobre Educación Superior Ministerio de Educación. 11 de mayo de 2018.

En el trabajo de Alarcón, M., & Dzimińska, M. (2023), se menciona que los requerimientos legales se establecen que las instituciones educativas tienen la responsabilidad de mostrar que cumplen con estos estándares de calidad. Sin embargo, este enfoque centrado en la conformidad ha generado una expansión de la burocracia y el surgimiento de nuevas normativas y reglamentos que, en muchos

casos, instauran sistemas de control y modelos de gestión rígidos y tecnocráticos.

Las agencias externas de calidad dictan las pautas sobre cómo las universidades pueden asegurar su calidad, con un enfoque considerable en soluciones orientadas al mercado, como los rankings y clasificaciones. Los sistemas de acreditación se han convertido en herramientas esenciales para garantizar esta calidad. Paralelamente, los sistemas internos de calidad se esfuerzan por cumplir con las normas externas, concentrándose más en cumplir con los criterios preestablecidos que en fomentar una mejora continua y significativa.

### **CNA y operatividad de la ley**

El trabajo de Brunner et al. (2022) propone que el capitalismo académico explica el 56,4% de las variaciones en los años de acreditación en las universidades chilenas estudiadas. Específicamente, se encontró que el gerencialismo y el ingreso por logros son variables significativas para explicar la calidad institucional individual, lo que sugiere que las universidades permeadas por el capitalismo académico tienden a tener comportamientos acordes con una mayor calidad y alcanzan mejores resultados de acreditación.

### **Procesos: ventajas y dificultades**

Es claro que las instituciones más pequeñas necesitarán realizar grandes esfuerzos para lograr la excelencia en sus programas. Esto implica no solo cumplir con los requisitos del cuerpo académico, sino también contar con profesionales dedicados a la revisión regular, evaluación y validación, tanto interna como externa, de todos los procesos, abarcando desde la gestión hasta la dirección en su contexto científico. Esto es esencial porque un programa de postgrado debe ser el centro generador de conocimiento de la institución, contar con académicos responsables de la enseñanza y tutores de tesis, y cumplir con los criterios de graduación para formar a los nuevos científicos en el campo de la Educación. Claustros académicos y su contribución con la calidad de los doctorados en educación en Chile (2024).

Los estándares profesionales presentan retos cada vez mayores para una profesión que debe manejar las condiciones operativas de los entornos escolares. En este contexto, aspectos como el aprendizaje, la convivencia y la gestión de la disciplina, el manejo de la diversidad y el desarrollo de habilidades emergen como áreas

especialmente complejas para los practicantes. Además, es crucial reconocer el impacto de las relaciones que los educadores establecen con sus colegas y las familias, las cuales influyen significativamente en su labor docente. Estos elementos contribuyen a formar barreras críticas en la inserción profesional de los estudiantes de pedagogía, creando brechas cualitativas importantes (Sánchez, et al., 2024).

### **Planes de desarrollo universitario y políticas internas**

Las universidades enfrentan desafíos significativos que requieren una gestión moderna y eficaz para fortalecer su rol en el desarrollo territorial o nacional. Actualmente, hay una tendencia global hacia modelos de gestión universitaria orientados al mercado, influenciada por factores como la diversidad en la oferta educativa, la reducción y competitividad en el financiamiento estatal, y la demanda por acceso a educación de calidad. Esto ha llevado a la implementación de prácticas como la rendición de cuentas y la planificación estratégica, coherentes con un proceso de acreditación, además de adaptarse al uso creciente de tecnologías en la educación. Del mismo modo un modelo de gestión de calidad implementado a nivel de una universidad resulta efectivo por al menos las siguientes razones:

- Las decisiones estratégicas incluyen a las unidades académicas, alineando las decisiones de las facultades con los objetivos de la institución, promoviendo la inclusividad organizacional.
- Hay aceptación e involucramiento generalizado en las decisiones, lo que beneficia tanto a académicos como a administrativos, quienes ahora alinean sus objetivos personales con los institucionales y contribuyen activamente al logro de estos.
- Se mejoran los sistemas de información, facilitando decisiones más oportunas y una mejor rendición de cuentas, lo que permite tomar medidas correctivas de manera eficaz.
- Se elevan la calidad de los procesos de gestión operativos y académicos a través de evaluaciones y seguimientos constantes.
- Se definieron indicadores y metas claras, vinculadas a incentivos que mejoran el desempeño global del personal académico.

Además, las decisiones estratégicas y la implementación del modelo llevaron a cambios culturales significativos, como un incremento en la autonomía y una mayor responsabilidad en la gestión de recursos y gestión de

procesos con foco en calidad (Rodríguez-Ponce et al., 2009; Durán-Seguel et al., 2023).

### **¿Cómo se hace en otros países?**

Según la mirada de Moreno et. (2022) en América Latina, las instituciones de educación superior se centran en el aseguramiento de la calidad como un proceso de mejora continua. Este enfoque integra la planificación estratégica y operativa con la evaluación interna, el seguimiento, el control y la retroalimentación. Tal compromiso no solo eleva su capacidad de competir en el escenario internacional, sino que también les permite generar un impacto significativo en sus contextos sociales. Esta orientación hacia el aseguramiento de la calidad responde al objetivo principal de estas instituciones, fortaleciendo su relevancia y efectividad en el desarrollo de sus comunidades.

A nivel internacional, las universidades enfrentan exigencias de calidad con definiciones variadas y a veces contradictorias. Esta diversidad de enfoques conduce a la aplicación mecánica de sistemas de trabajo diseñados para contextos muy diferentes, lo cual puede resultar ineficiente en instituciones educativas más jóvenes y en contextos distintos. Es crucial empezar por definir claramente el concepto de calidad, considerando las experiencias internacionales y adaptándolas a las realidades locales específicas de cada sistema o institución. La calidad en educación superior debe ser flexible, permitiendo verificar su cumplimiento y adaptarse a nuevos requerimientos. Además, es esencial involucrar a todos los actores relevantes en este esfuerzo de mejora continua, que comprende las fases de conceptualización, construcción del modelo y aseguramiento de la calidad. Este modelo debe ser integral, atendiendo a la excelencia, equidad, pertinencia e inclusión, y estar estrechamente vinculado a la sociedad. También debe fundamentarse en la autonomía universitaria, considerando tanto resultados como procesos y entradas, y culminar en un sistema de gestión que asegure la calidad según estándares internacionales, pero adaptado a la realidad local (Campos de Sánchez, L., 2020).

### **Casos de éxito**

Las acreditaciones internacionales son un distintivo que permite a las instituciones convertirse en referentes de calidad, ya que proporcionan un nivel de excelencia avalado por un organismo reconocido internacionalmente. Para lograr aquello, según el trabajo

de Ferreiro et al. (2023), indica que existen indicadores relacionados a los criterios de acreditación internación, permitiendo a las IES desarrollar estrategias que aumenten la competitividad y el prestigio de las instituciones. Es importante resaltar que es fundamental considerar que cada área que componen las IES puede enfrentar desafíos específicos que impacten el cumplimiento de estos criterios. Por ello, estos indicadores deben adaptarse a los requisitos particulares de cada área. Facilitando así el diseño de estrategias personalizadas para su cumplimiento.

Un caso de éxito en la implementación de un modelo de gestión de calidad, que logra obtener un trabajo eficiente y eficaz sobre los estrictos criterios internacionales, logrando así obtener una acreditación internacional, como se expresa en el trabajo de Ferreiro et al. (2020), la investigación demuestra que un modelo de gestión de calidad es altamente efectivo como estrategia de planeación para obtener acreditaciones internacionales en instituciones de educación superior (IES). Este modelo no solo facilita el cumplimiento de los estrictos criterios e indicadores establecidos por los organismos acreditadores, sino que también promueve la mejora continua de los programas educativos.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar los siguientes cuestionamientos de contexto: ¿Cuáles son las variables y proceso claves que posibilitan la construcción de un modelo de seguimiento adecuado, dadas las restricciones operacionales propias de una universidad regional y de sus programas en el marco de un proceso de aseguramiento de la calidad? ¿Cuáles son las variables y procesos clave que deben ser desarrollados en un modelo de seguimiento ajustado a una universidad regional? ¿Cómo pueden adaptarse estos elementos a las restricciones operacionales específicas de sus programas y carreras dentro de un proceso de aseguramiento de la calidad?

En efecto, en una universidad pública del norte de Chile, se adolece de un proceso o modelo de seguimiento y acompañamiento posterior a la obtención de una acreditación, que permita sostener y asegurar la calidad de forma permanente, y no como un esfuerzo puntual asociado a una re-acreditación. Del mismo modo, estas ausencias provocan dificultades en los procesos internos institucionales implicando pérdidas de tiempo, esfuerzos y recursos que podrían ser mejor aprovechados.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la falta de procesos claros integrados a la institucionalidad vigente que faciliten el aseguramiento de la calidad de programas y carreras de modo permanente, con visión estratégica y cuyas implementaciones desencadenen cambios culturales significativos. Se propone entonces un estudio que destaca por integrar un enfoque adaptativo y sostenible en el diseño de un modelo de seguimiento y acompañamiento para el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad en programas universitarios, particularmente en contextos de universidades regionales. La propuesta equilibra la rigidez de estándares nacionales con la flexibilidad necesaria para abordar restricciones operacionales específicas, como la falta de recursos y la burocracia. A diferencia de modelos previos, se enfatiza la descentralización operativa, la incorporación de herramientas tecnológicas accesibles y el fomento de una cultura institucional de mejora continua, lo que lo convierte en una solución innovadora y replicable. En este sentido este trabajo contribuye al campo del aseguramiento de la calidad, complementando estudios previos como los de García (2023) y Medina-Cárdenas, Y., Rico-Bautista, D. (2023), al adaptar sus principios generales a las necesidades específicas de instituciones regionales. La investigación propone medidas concretas para superar limitaciones comunes, como la resistencia al cambio y la burocracia, y aborda la falta de modelos diseñados para contextos locales. Al hacerlo, establece una hoja de ruta práctica para universidades que buscan mejorar su gestión de calidad educativa, aportando una solución contextualizada que fortalece tanto el impacto institucional como la experiencia académica.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de seguimiento y acompañamiento desde un plan de mejoras de programas universitarios regionales, para el fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad según el marco regulatorio vigente.

## **2. Metodología**

Este estudio adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos (figura 2) y cuantitativos (figura 3) para abordar el aseguramiento de la calidad en programas universitarios. Desde la perspectiva cualitativa, se exploran significados y comportamientos en profundidad, analizando cómo y por qué se ejecutan

los planes, permitiendo una comprensión holística y contextual. En el ámbito cuantitativo (38 respuestas), se analizan datos numéricos a través de una encuesta generada para abordar puntos específicos del aseguramiento de la calidad y el seguimiento de los planes de mejora, logrando con ello, abordar las opiniones de académicos, directivos y profesionales con experiencia en el tema. Los datos se recopilaron mediante 8 entrevistas a directores y coordinadores de aseguramiento de la calidad universitarios, con una edad promedio de 52 años y experiencia laboral promedio de 17 años, considerando una encuesta específica para los académicos y profesionales involucrados en el aseguramiento de la calidad y seguimiento del plan de mejora. Este diseño permite integrar análisis interpretativos y empíricos, proporcionando una visión comprensiva de las fortalezas y debilidades en los procesos de calidad universitaria (ver tabla I).

La Universidad de Tarapacá (UTA), fundada en 1981, se ha consolidado como un referente de excelencia en la educación superior chilena, superando desafíos iniciales como limitaciones financieras y deudas significativas. Ha logrado posicionarse como líder en educación, investigación e innovación, especialmente en regiones geográficamente aisladas. Actualmente, su enfoque estratégico se centra en la calidad y mejora continua, con un sistema integrado que vincula procesos académicos y administrativos, alineándose con los estándares de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Este modelo no solo garantiza el cumplimiento de sus objetivos institucionales, sino también una respuesta eficaz a los requerimientos regulatorios del sistema educativo chileno, fortaleciendo su impacto en la formación profesional (Cancino & Schmal, 2014; UTA 2024).

La UTA combina excelencia académica con compromiso social y cultural, adaptándose a contextos regionales extremos mediante el desarrollo sostenible y la valoración de las culturas originarias, como la Cultura Chinchorro. Este enfoque responde a los estándares de impacto social requeridos en la educación superior, integrando la generación de conocimiento, innovación y formación de profesionales reflexivos. Su modelo de coherencia interna y contribución social refuerza su relevancia en la región y el país, asegurando un impacto positivo y duradero en el desarrollo educativo y socioeconómico de sus comunidades.

Tabla I: Perfil de los entrevistados en el estudio cualitativo

Nº	Tipo	Cargo	Experiencia profesional
1	Académico	Director de programa postgrado	25 años
2	Académico	Director de programa pregrado	8 años
3	Académico	Director de programa pregrado	15 años
4	Académico	Director de programa postgrado	6 años
5	Académico	Director de programa pregrado	41 años
6	Profesional	Coordinadores de aseguramiento de la calidad	16 años
7	Profesional	Coordinadores de aseguramiento de la calidad	5 años
8	Académico	Director de programa pregrado	20 años

*Fuente: Elaboración propia*

Las 8 entrevistas se efectuaron en forma remota y presencial, utilizando un esquema de preguntas abiertas, en base a un listado de preguntas que permitan una discusión con el entrevistado. Las preguntas permitieron la comprensión de cuáles son las variables críticas y principales etapas que impactan o deben ser consideradas en el diseño de un sistema de gestión de calidad asociado a un modelo de seguimiento de procesos de mejora. El instrumento propuesto, estructurado en 4 etapas de estudio, consta de 13 preguntas, todas ellas de respuesta abierta. Estadísticamente se analizaron medidas de tendencia central además de pruebas de hipótesis diseñadas para la comprensión de la información proveniente desde los acuerdos de acreditación CNA.

Además, para profundizar los hallazgos se efectuó una encuesta, estructurada en 4 dimensiones, la cual complementa los resultados de las entrevistas permitiendo corroborar y abordar de mejores maneras las preguntas de investigación propuestas en este artículo.

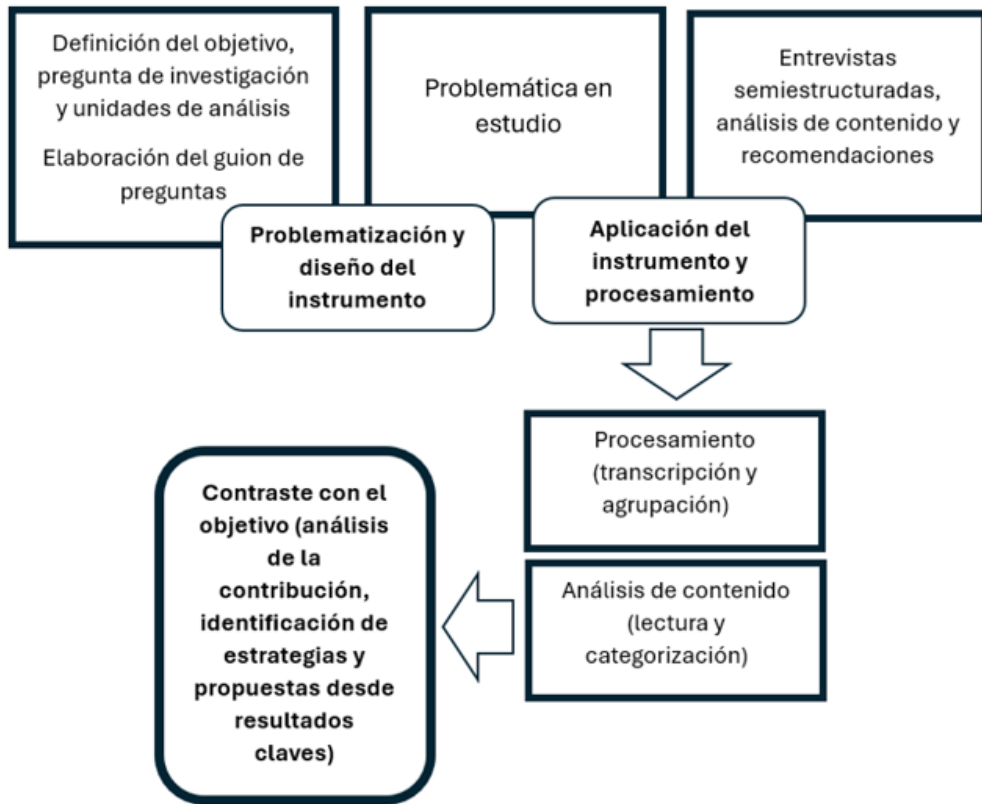


Figura 2. Proceso de investigación y análisis (Fuente: Elaboración propia)

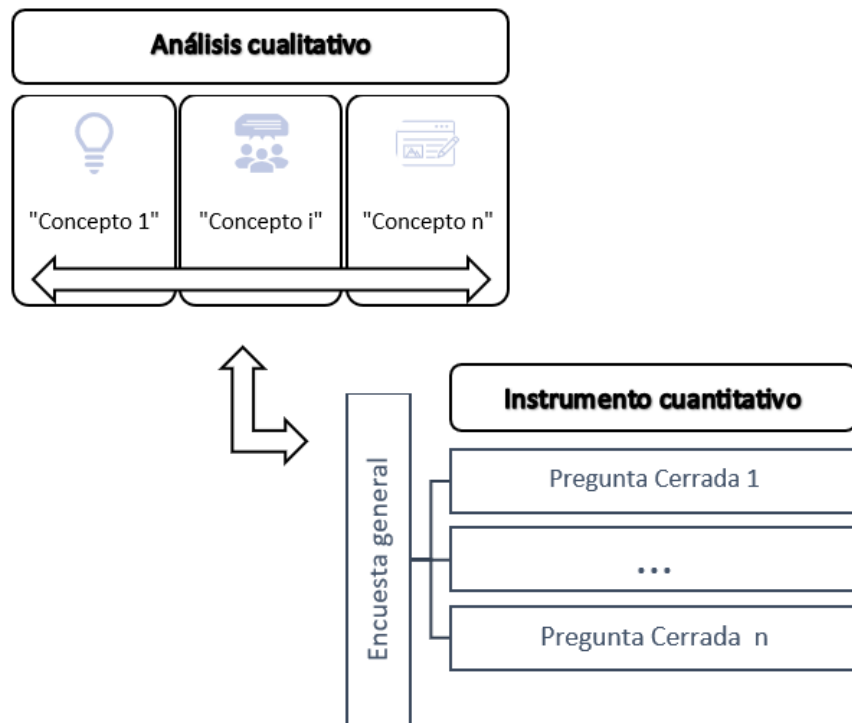


Figura 3: Modelo de generación del estudio cuantitativo (encuesta) desde el estudio cualitativo (Fuente: Elaboración propia)

Pauta de entrevista (estudio cualitativo), estructurada en 4 etapas:

**Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad.**

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en su carrera?
2. ¿De dónde viene la problemática que le impide dar cuenta del plan de mejoras de su programa?
3. ¿En la práctica como opera o se efectúa hoy el plan de mejora de su programa, luego de obtenida la acreditación?
4. ¿Cómo afecta una buena acreditación y seguimiento a los clientes del proceso? ¿Quiénes son éstos?

**Etapas 2: Propuestas de alto impacto.**

5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

**Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones.**

7. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?
9. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?
10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en su carrera?
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?

**Etapas 4: Ajuste del modelo.**

12. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
13. ¿Cómo dibujaría el modelo? ¿Qué etapas debería contener? ¿Cómo relacionaría las etapas? Puede simplemente mejorar o modificar libremente las propuestas que otros han desarrollado previamente.

Encuesta (estudio cuantitativo), estructurada en 4 dimensiones:

**Dimensión 1: Percepción sobre el modelo de aseguramiento de calidad.**

1. ¿Los procesos actuales de aseguramiento de la calidad en mi institución son claros y bien definidos?
2. ¿Existen indicadores de calidad adecuados para evaluar el desempeño de las carreras y programas?
3. ¿La capacitación que he recibido es suficiente para comprender e implementar el modelo de mejora continua?

**Dimensión 2: Implementación y seguimiento del plan de mejora.**

4. ¿El plan de mejora es monitoreado y actualizado de manera regular en mi unidad académica?
5. ¿Los recursos asignados para implementar los planes de mejora son suficientes y oportunos?
6. ¿Existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión?

**Dimensión 3: Impacto y resultados percibidos.**

7. ¿Las acciones derivadas del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica?
8. ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad contribuye al desarrollo sostenible y la valorización del contexto regional?

**Dimensión 4: Identificación de barreras.**

9. ¿Las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora.
10. ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad fomenta una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución?

El análisis de datos cualitativos se basó en la categorización de respuestas y un examen detallado para identificar factores críticos y carencias estructurales, organizando los datos cuantitativos en gráficos para extraer conclusiones significativas. El estudio se enmarcó en estrictos estándares éticos, asegurando participación voluntaria, confidencialidad y un formato uniforme en la recopilación de información. Los datos cuantitativos se mantuvieron íntegros, sin manipulaciones, garantizando imparcialidad y precisión en los resultados.

### 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada uno de los 12 ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura se decidió incluir únicamente los datos que aportan información relevante para esta investigación. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la Tabla II.

Tabla II: Categorías del estudio

Ítem	Categoría	%
1. ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en la carrera?	Mejora continua	75%
	Estándares	25%
2. ¿De dónde provienen los problemas que impiden el cumplimiento del plan de mejora de la carrera?	Falta de procesos	50%
	Recursos y burocracia	50%
3. ¿Cómo opera hoy el plan de mejora del programa tras la acreditación?	Falta de acompañamiento y supervisión	87,5%
	Burocracia excesiva	12,5%
4. ¿Cómo afecta una buena acreditación a los clientes del proceso (estudiantes, empleadores, egresados y académicos)?	Prestigio y calidad institucional	50%
	Falta de procesos internos	37,5%
5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?	Fortalecimiento, Seguimiento y Supervisión del plan de mejora	62,5%
	Optimización de recursos y procesos Organizacionales	37,5%

Ítem	Categoría	%
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Mecanismos de aseguramiento de la calidad	62,5%
	Cultura de mejora continua	37,5%
7. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?	Recursos financieros y humanos	62,5%
	Compromiso y cambio de mentalidad del personal	37,5%
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?	Falta de consecuencia y motivación	62,5%
	Resistencia al cambio y carga adicional	37,5%
9. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?	Motivación y Compromiso	62,5%
	Falta de sanciones	50%
10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en su carrera?	Capacitación de académicos	25%
	Mejorar los sistemas de información	25%
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?	Falta de compromiso y resistencia al cambio de los académicos	25%
	Falta de recursos y seguimiento adecuado	37,5%
12. ¿Tiene propuestas específicas (pueden	Implementación de sistemas de	50%

Ítem	Categoría	%
<b>ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?</b>	seguimiento y control eficaces  Reducción de la burocracia	25%

Fuente: Elaboración propia

### 3.1 Análisis de datos cualitativos recolectados

#### Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en la carrera?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario nos encontramos que 6 de 8 de los entrevistados asocia acreditación y aseguramiento de la calidad a un proceso de mejora continua. Lo anterior queda de manifiesto en opiniones como: *“... es necesario que todo el proceso se realice de forma ordenada y con la adecuada supervisión, asegurando que todas las partes involucradas estén alineadas en cuanto a los objetivos del plan de mejora (asociado a acreditación)”* (Entrevistado 6). Por otro lado, y con menor representación (2 de 8 entrevistados) el concepto es asociado al cumplimiento de estándares. En cualquier caso, la cifra total es elevada en ambas categorías, mostrando que se apropian de la idea base de un proceso de aseguramiento de la calidad. En este último caso, uno de los informantes claves indica que *“La acreditación es un proceso que busca validar la calidad de la carrera, y garantiza que se cumplan ciertos estándares que pueden ser evaluados y mejorados”* (Entrevistado 2). Esta evidencia muestra que la institución ha logrado permear entre los diferentes niveles estratégicos la importancia de un proceso de acreditación entre sus filas.

#### Ítem 2. ¿De dónde provienen los problemas que impiden el cumplimiento del plan de mejora de la carrera?

Respecto de esta pregunta, el resultado es similar en participación (4 de 8 participantes) para ambas categorías del estudio: Falta de proceso y recursos y

burocracia, con lo que no se producen mayores cambios entre las distintas percepciones de los entrevistados. Respecto de procesos, se distingue la necesidad de un cambio o transformación cultural transversal, cuando se indica que *“...esto es un cambio de mentalidad que debería venir desde las autoridades de la universidad hacia abajo...”* (Entrevistado 8). Por otro lado, se percibe una ausencia o falta de continuidad en los procesos asociados al plan de mejora, y su desvinculación de la carga laboral en sus diferentes dimensiones: *“... los problemas suelen surgir por la falta de seguimiento y la sobrecarga laboral de los equipos responsables”* (Entrevistado 2). Por otra parte, los resultados apuntan también a una desconexión en las necesidades de recursos que se requiere invertir a la hora de la implementación de procesos asociados, percibiéndose falta de éstos: *“... (las dificultades) se encuentran en la falta de tiempo y recursos para implementar correctamente el plan de mejora”* (Entrevistado 4), o simplemente a procesos mal diseñados y burocráticos *“... la burocracia económica, que muchas veces no responde a tiempo, pese a que se asignan recursos”* (Entrevistado 5).

#### Ítem 3. ¿Cómo opera hoy el plan de mejora del programa tras la acreditación?

Respecto a las identidades más allá de la idea de cómo opera el plan de mejora tras la acreditación/certificación, hay un número considerable de entrevistados (7/8) que ha respondido esta pregunta en una categoría Falta de acompañamiento y supervisión. Lo anterior queda de manifiesto en opiniones como: *“... el acompañamiento debería ser sistemático para apoyar al jefe de carrera en el seguimiento del plan de mejora”* (entrevistado 1). Si bien durante las entrevistas un entrevistado de los ocho indica que el plan de mejora tras una acreditación es difícil que se cumpla debido a la burocracia excesiva que existe en la institución, como se muestra en la opinión entregada por el entrevistado *“... el plan de mejora no se implementa como debería debido a la burocracia interna, que retrasa la ejecución de los cambios necesarios, aunque ya se hayan asignado los recursos”* (entrevistado 5). En este sentido en relación con las opiniones de los entrevistados, se observa que ellos identifican los problemas que conllevan a que el plan de mejora no se opere correctamente después de una acreditación/certificación.

#### **Ítem 4. ¿Cómo afecta una buena acreditación a los clientes del proceso (estudiantes, empleadores, egresados y académicos)?**

En el contexto educativo actual, comprender cómo una buena acreditación afecta a los principales clientes del proceso – estudiantes, empleadores, egresados y académicos – es esencial para mejorar la calidad y el prestigio institucional. En base a las entrevistas realizadas las opiniones de los entrevistados se agrupan en dos categorías principales, Prestigio y calidad Institucional y Falta de proceso interno. Una buena acreditación es percibida como un indicador clave de excelencia que posiciona a la universidad frente a otras instituciones. Lo que queda de manifiesto en opiniones como: “... una buena acreditación da prestigio y posiciona a la universidad frente a otras” (entrevistado 1). Este sentimiento es compartido por la opinión de otro entrevistado quien señaló “... una buena acreditación tiene un impacto directo en la percepción que tienen los estudiantes, egresados y empleadores sobre la calidad de la carrera” (entrevistado 2). A pesar del prestigio que conlleva una buena acreditación, se identificaron preocupaciones relacionadas con los procesos internos de la institución, como se señala en opiniones como: “... nuestros egresados se insertan bien en el mundo laboral, lo que refleja la calidad de la carrera. Sin embargo, los procesos internos pueden dificultar una mejor atención a los alumnos” (entrevistado 5), asimismo otro entrevistado señala que: “... la certificación debería incluir retroalimentación continua de los empleadores y egresados, lo que aseguraría que la formación que reciben los estudiantes esté alineada con las necesidades del mercado” (entrevistado 7). Estas perspectivas indican la necesidad de fortalecer los procesos internos para garantizar que la acreditación se traduzca en mejoras concretas en la experiencia educativa. Respecto del estudio, esta pregunta profundiza el aspecto de la pregunta de investigación, ya que los hallazgos evidencian que una buena acreditación aporta prestigio y mejora la percepción de calidad institucional entre los estudiantes, empleadores y egresados. Sin embargo, es crucial abordar las deficiencias en los procesos internos para maximizar el impacto de la acreditación/certificación, implementado mediante un mecanismo de retroalimentación continua beneficiando a todos los clientes del proceso educativo.

#### **Ítem 5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?**

Si revisamos los resultados de los entrevistados para esta pregunta, podemos identificar dos categorías principales: Acompañamiento Continuo del Plan de Mejora y Optimización de Recursos y Procesos Organizacionales. En primera instancia los entrevistados coincidieron en la necesidad de establecer mecanismos robustos para asegurar el seguimiento y la supervisión efectiva del plan de mejora. Como queda en manifiesto en opiniones como: “...Trabajar sistemáticamente en el plan de mejora, además de una comisión dedicada específicamente a este tema, con reportes mensuales al decano” (entrevistado 1). Del mismo modo se identifica la relevancia de contar con un equipo comprometido que pueda realizar ajustes oportunos, según lo señalado: “...Es clave contar con un equipo comprometido que supervise el cumplimiento del plan y realice ajustes cuando sea necesario” (entrevistado 7). Estas opiniones reflejan la necesidad de implementar una supervisión constante y una estructura organizada que facilite el seguimiento continuo del proceso. Por otra parte los entrevistados se centran en la falta de eficiencia en la asignación de recursos y la mejora de los procesos organizacionales para apoyar la implementación del plan de mejora, en opiniones como: “...El plan de mejora puede ser más efectivo si se asignan recursos específicos y se lleva un control más estricto sobre los plazos y las responsabilidades de cada área” (entrevistado 2) y “... propondría la profesionalización del personal encargado de implementar los planes de mejora, así como agilizar los procesos burocráticos en la compra de equipos y contratación de personal especializado” (entrevistado 6). Estas perspectivas destacan la necesidad de optimizar los recursos disponibles y simplificar los procesos internos para facilitar una implementación más ágil y efectiva del plan de mejora.

#### **Ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?**

Si revisamos los resultados generales de la pregunta, es destacable mencionar que los entrevistados nos entregan informaciones relevantes sobre la entrega de propuestas específicas de mejora o cambios a corto plazo, las cuales se categorizan en dos aspectos: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, donde 5 de 8 entrevistados destacaron la necesidad de establecer estructuras y procesos formales para monitorear y mejorar la calidad. Esto queda en manifiesto en opiniones como: “... se propone la estandarización de ciertos protocolos a nivel institucional o por facultad para

facilitar la evaluación de calidad. Esto ayudaría a unificar los criterios y asegurar que todas las carreras sigan un mismo estándar” (entrevistado 3). Por otra parte, en la categoría Cultura de Mejora Continua, 3 de 8 entrevistados se centran en promover una cultura institucional que valores y practique la mejora cultura. En este último caso, uno de los informantes claves indica que: “...Una propuesta de corto plazo y alto impacto sería implementar una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución. Esto se puede lograr mediante la capacitación frecuente de los académicos y el personal administrativo” (entrevistado 4). Podemos destacar que las entrevistas convergen en la necesidad de establecer mecanismos formales y fomentar una cultura de mejora continua para lograr cambios de cortos plazo y alto impacto en la calidad para abordar los planes de mejora.

#### **Ítem 7: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?**

Respecto a la idea de llevar la universidad a una institución compleja, en opiniones de los entrevistados sobre los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso, es que se evidenciaron dos categorías principales, Recursos financieros y humanos y Compromiso y cambio de mentalidad del personal. Dentro de las opiniones se observa lo siguiente: “... para realizar un seguimiento riguroso del plan de mejora, se requieren tanto recursos financieros como humanos. Es necesario contar con personal dedicado exclusivamente al seguimiento del plan, que tenga el tiempo y la capacidad para supervisar su implementación” (entrevistado 4). Este sentimiento es compartido por la opinión de otro entrevistado quien señalo “... recursos financieros y humanos son esenciales, pero el compromiso y la profesionalización del equipo encargado del seguimiento también son cruciales. Sin estos elementos, el seguimiento puede volverse ineficaz y no se lograrán los resultados esperados” (entrevistado 6). Por otro lado, los entrevistados resaltaron la importancia del compromiso del personal y la necesidad de un cambio de mentalidad hacia la autoevaluación y autorregulación como las siguientes opiniones “... cambiar la mentalidad hacia la autoevaluación y la autoregulación es un costo importante. Además, se necesita una figura que sea responsable de exigir el cumplimiento del plan, lo que puede ser visto de manera negativa” (entrevistado 1) otra opinión similar es “... el recurso más importante es el compromiso de los académicos y el personal administrativo, quienes deben estar alineados con los objetivos del plan y dispuestos a llevarlo a cabo de manera

efectiva” (entrevistado 8). Los entrevistados coinciden en que los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso no se limitan únicamente a recursos financieros y humanos, sino que también incluyen el desafío de lograr el compromiso y cambiar la mentalidad del personal involucrado. El fomento de una cultura de autoevaluación y autorregulación son elementos clave para asegurar la efectividad del plan de seguimiento.

#### **Ítem 8: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?**

Una de las principales amenazas identificadas por los entrevistados en la implementación de un plan de seguimiento y acompañamiento es la ausencia de consecuencias claras por el incumplimiento de las acciones establecidas como se estableció en la categoría Falta de consecuencia y motivación. Esta falta de sanciones o incentivos puede llevar a que los académicos y el personal prioricen otras actividades que les proporcionen beneficios inmediatos, dejando de lado el plan de mejora. Dentro de las opiniones se observa lo siguiente: “... la mayor amenaza para un plan de seguimiento es la falta de consecuencias por el incumplimiento de las acciones establecidas en el plan de mejora. Si los académicos y el personal no ven consecuencias claras por no cumplir con el plan, es probable que prioricen otras actividades que consideren más importantes o urgentes” (entrevistado 4). Por otro lado, los entrevistados identifican una significativa resistencia al cambio y la percepción del plan de seguimiento como una carga laboral adicional, identificando una segunda categoría denominada Resistencia al cambio y carga adicional, dentro de las opciones se observan las siguientes: “Uno de los mayores riesgos es que los académicos vean el plan de seguimiento como una carga adicional, lo que podría generar resistencia y desmotivación” (entrevistado 2) de igual manera se expresa una opinión similar a continuación, “La falta de recursos y la burocracia excesiva son las principales amenazas que pueden retrasar o incluso detener el plan de seguimiento. Si los procesos son demasiado lentos, los objetivos no se alcanzarán dentro de los plazos establecidos” (entrevistado 6). Las opiniones manifestadas, demuestran que la Falta de consecuencia y motivación sin sanciones o incentivos claros, pueden llevar a un desarrollo negativo a la hora de abordar temáticas que tienen directa relación la mejora continua y el aseguramiento de la calidad al no abordar adecuadamente el seguimiento del plan de

mejora. Del mismo modo en la categoría resistencia al cambio y carga adicional, si el desarrollo del seguimiento del plan de mejora es visto como una carga extra, puede generar resistencia y afectar el compromiso de los académicos. Por último y no menos importante, factores como la Falta de recursos y la burocracia excesiva, también pueden retrasar o impedir el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora. Para mitigar estos riesgos, es crucial establecer consecuencias claras por incumplimiento, fomentar la cultura de cambio positivo y asegurar los procesos administrativos eficientes.

**Ítem 9: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?**

Una de las principales observaciones de los entrevistados en esta pregunta, corresponde a una crítica del sistema interno de la institución, lo que se describe como un exceso de burocracia y falta de sanciones e incentivos para poder abordar la elaboración del plan de mejora y seguimiento de este. De acuerdo con las opiniones entregadas por los entrevistados, se logra evidenciar dos categorías esenciales para abordar esta pregunta, las cuales son: Motivación y Compromiso y Falta de Sanciones. Desde este punto podemos observar que los factores que facilitan la implementación es la motivación y compromiso que entregan algunos académico que quieren orientar la carrera a la mejora continua y por ello a la excelencia a la calidad, objetivo que está definido por la institución, entre las opiniones de los entrevistados, se puede destacar la siguiente opinión: *“... el principal factor que dificulta el seguimiento es la carga burocrática, mientras que la motivación y el compromiso del equipo facilitan el proceso. Es necesario reducir la burocracia para que el seguimiento pueda realizarse de manera eficiente”* (entrevistado 6). Por otra parte, el exceso de burocracia que se presenta en la institución, en opiniones de los entrevistados limita el poder realizar el seguimiento del plan de mejora, faltan incentivos para poder elaborar esta tarea, dado que es un proceso adicional que se les incluye a los académicos dentro de su extenuante jornada laboral. Además, no existe sanciones asociadas a la falta de cumplimiento en la elaboración y seguimiento del plan de mejora, por lo cual, la motivación que presentan los académicos para unirse a la mejora continua y alcanzar la excelencia cada vez se obstaculiza por la no existencia de sanciones concreta por el no cumplimiento de este proceso, como se expresa a continuación: *“... la falta de sanciones o*

*restricciones para aquellos que no cumplen con el plan de mejora dificulta su implementación. Sin incentivos o consecuencias claras, los planes de mejora se ven como algo opcional”* (entrevistado 3). Esta pregunta es relevante para proponer un modelo de seguimiento al plan de mejora, el cual logra automatizar una parte del cumplimiento del seguimiento, por ende, facilitar la tarea de los académicos en la elaboración de este proceso.

**Ítem 10: ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en su carrera?**

Respecto a las respuestas entregadas en este ítem, si bien los entrevistados que respondieron las preguntas no fueron el total de la muestra seleccionada. Se puede identificar dos categorías relevantes que cuentan con igual cantidad de entrevistados, estas son: Capacitación de Académicos y Mejorar los Sistemas de Información. Los entrevistados que participaron en esta pregunta lograron identificar satisfactoriamente los cambios necesario que se requieren con mira a la excelencia y mejora continua en el seguimiento continuo, esto queda reflejado en las siguientes opiniones de los entrevistados, *“... para gestionar los cambios, se recomienda capacitar a los académicos sobre la importancia del seguimiento y brindarles herramientas que les permitan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente”* (entrevistado 2), *“... es crucial crear un sistema de control eficaz que garantice el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora dentro de los plazos establecidos”* (entrevistado 5). Se logra identificar una oportunidad de implementar un modelo de seguimiento, en el cual permita satisfacer los requerimientos de los académicos, dentro de las solicitudes u opiniones establecidas en esta como en otras preguntas.

**Ítem 11: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?**

Las principales preocupaciones observadas por los entrevistados respecto a la aplicación o implementación de estos tipos de cambio se agrupan en dos categorías: Falta de compromiso y resistencia al cambio de los académicos y la Falta de recursos y seguimiento adecuado. En primera instancia una preocupación recurrente es la posible falta de compromiso de los académicos en la implementación de los cambios, como se observa en la siguiente opinión, *“... la principal preocupación sobre la implementación de cambios es la*

resistencia al cambio por parte de los académicos y el personal administrativo” (entrevistado 4). Del mismo modo existe una preocupación en la falta de recursos y la posibilidad de un seguimiento insuficiente debido a esto, como lo que se menciona en la siguiente opinión, “... la principal preocupación es que los cambios no se implementen correctamente debido a la falta de recursos o la resistencia por parte de los académicos. Además, si no hay un seguimiento adecuado, es posible que las mejoras no tengan el impacto esperado” (entrevistado 2). Se identifica problemáticas similares a las ya descritas en las preguntas anteriores evidenciando una necesidad de aplicar cambios en corto plazo y de gran impacto, tanto para la implementación de un modelo de seguimiento, como las capacitaciones de los académicos y el exceso de burocracia existente en la institución.

**Ítem 12: ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?**

Revisando los resultados generales de las opiniones emitidas por los participantes, encontramos que una recomendación recurrente entre los entrevistados es la necesidad de establecer sistemas de seguimientos robustos y eficientes, de manera que la implementación de un sistema de seguimiento sea de fácil entendimiento y rápidos resultados, como se describe en la siguiente opinión, “... un aspecto relevante para mejorar el plan de seguimiento es crear un sistema de control más eficaz que asegure que los recursos sean utilizados de manera adecuada y que los objetivos del plan de mejora se cumplan en los plazos establecidos. Además, es importante que el plan de seguimiento sea revisado periódicamente para hacer ajustes cuando sea necesario” (entrevistado 4). Por otra parte, la difícil implementación de los sistemas debido al exceso de burocracia que existe en la institución limita el poder orientar las fuerzas a mejoras continua e incorporar los recursos necesarios a ello para una buena implementación de diversos sistemas, como se menciona a continuación, “... el principal factor que dificulta el seguimiento es la carga burocrática, mientras que la motivación y el compromiso del equipo facilitan el proceso. Es necesario reducir la burocracia para que el seguimiento pueda realizarse de manera eficiente” (entrevistado 6). Mejorando continuamente junto con generar equipos de trabajo que permitan evidenciar las problemáticas internas desde los académicos,

funcionarios y autoridades, se lograra implementar un sistema que permita la fluidez de información sin tanta burocracia y de manera efectiva, lo que implica lograr cumplir con la excelencia académica que se ha propuesto la institución en su Sistema de Dirección de Desarrollo Estratégico.

### 3.2 Análisis de datos cuantitativos recolectados

Respecto de la **percepción sobre el modelo de aseguramiento de la calidad a nivel institucional** (dimensión 1), desde los datos aportados por académicos, cuya área de dominio es el aseguramiento de la calidad de programas universitarios, se desprende que: el 28,9% de los encuestados indican que **los procesos de aseguramiento de la calidad son claros y bien definidos**, lo que contrasta directamente con el 42,1% que está en desacuerdo. Respecto de la **existencia de indicadores de calidad adecuados para la evaluación del desempeño de las carreras**, la relación de contraste es similar: 36,8 de acuerdo contra un 42,1% en desacuerdo. En este mismo sentido, y a la hora de **evaluar las capacitaciones recibidas para la comprensión e implementación de un modelo de mejora continua** los datos muestran que solo el 21,1% está de acuerdo, mientras que un 34,2% está en desacuerdo. Dichos resultados se muestran para el primer caso en la figura 4.

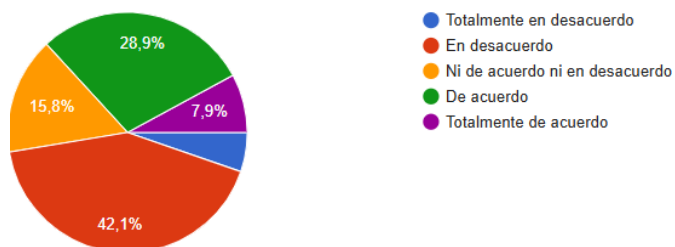


Figura 4: Opinión sobre los procesos actuales de aseguramiento de la calidad institucional (fuente elaboración propia).

En lo que respecta a la **implementación y el seguimiento del plan de mejora** (dimensión 2), los datos de la encuesta muestran que el 31,6% de los participantes no sabe o no se pronuncia ante la pregunta asociada **al plan de mejora, monitoreo y actualización de manera regular en su unidad académica**. Este resultado contrasta con el 34,2% que indica estar en desacuerdo. De forma similar, frente a la pregunta **respecto de los recursos asignados para la implementación de los planes (suficientes y oportunos)**, se observa que un

31,6% se mantiene neutral, mientras que un 34,2% está en desacuerdo. Finalmente, un 28,8% señala que **existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión**, frente a un 39,5% que se manifiesta en desacuerdo. Estos resultados para el tercer caso se pueden ver reflejados en la figura 5.

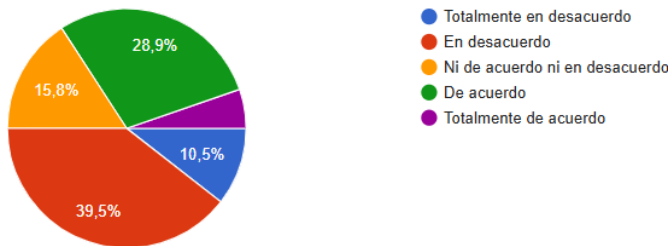


Figura 5: Opinión sobre la existencia de un acompañamiento para la ejecución de los planes de mejora (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto a la percepción del impacto y los resultados (dimensión 3), se observa que el 36,8% de los participantes está de acuerdo en que las acciones del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica, mientras que el 31,6% manifiesta su desacuerdo. Por otro lado, el 34,2% no se pronuncia respecto a si el modelo actual de aseguramiento de la calidad contribuye al desarrollo sostenible en un contexto regional, mientras que el 28,8% está en desacuerdo y el 21,1% indica estar de acuerdo. Dichos resultados pueden apreciarse en la figura 6.

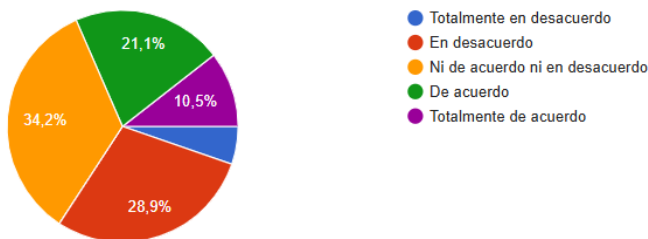


Figura 6: Análisis sobre el modelo actual de aseguramiento de la calidad (Fuente: Elaboración propia).

Por último, en la percepción de identificación de barreras (dimensión 4) se indica que: un alto porcentaje de participantes está totalmente de acuerdo (63,2%) en que las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora. Esto refleja que el exceso de burocracia por parte de las autoridades no facilita el seguimiento del plan de mejora. Por ejemplo, a la hora de obtener recursos, al igual que, al asignar a docentes para que sean parte del comité

académico de un programa, perciben sobrecarga académica, lo que aumenta la ineficiencia en los procesos administrativos asociados. Por otro lado, se un 36,8% indica estar en desacuerdo en que el modelo actual de aseguramiento de la calidad fomenta una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución, lo que contrasta con el 23,7% de participante que están de acuerdo. Los resultados para el primer caso mencionado se especifican en la figura 7.

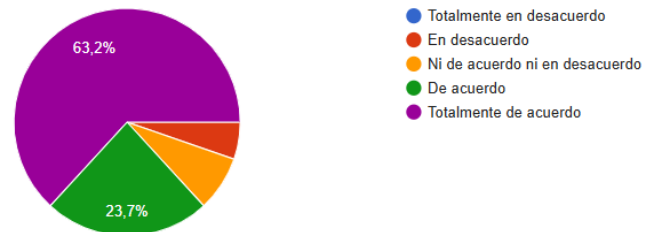


Figura 7: Opinión sobre las cargas administrativa/burocráticas (Fuente: Elaboración propia).

### 3.3 Hallazgos y discusión de resultados

**Hallazgos cualitativos respecto de la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad:** Los entrevistados vinculan mayoritariamente la acreditación y aseguramiento de la calidad con procesos de mejora continua, destacando la necesidad de supervisión adecuada para alinear objetivos. Sin embargo, solo algunos asocian estos conceptos al cumplimiento de estándares. Los problemas percibidos para el cumplimiento de planes de mejora se atribuyen tanto a procesos deficientes como a la burocracia, con comentarios que destacan la sobrecarga laboral y falta de recursos asociados. Además, se identifica una falta de acompañamiento en la ejecución de los planes de mejora tras la acreditación, lo cual afecta la implementación efectiva de dichos planes. Por último, los entrevistados consideran que una acreditación exitosa aumenta el prestigio institucional, pero identifican debilidades en procesos internos que limitan los beneficios percibidos por estudiantes, empleadores y egresados. Estudios como el de López et al (2015) y el de López-Vera et al (2020), donde señala que la calidad educativa debe ser entendida como una combinación de excelencia, mejora continua y cumplimiento de estándares. Sin embargo, problemas organizacionales, como la burocracia y la falta de recursos, son desafíos recurrentes en instituciones de educación superior Cardoso et al. (2018). Para abordar las brechas detectadas se sugiere al menos:

Rediseñar procesos internos para simplificar burocracia; implementar sistemas de supervisión constantes para asegurar el cumplimiento de planes de mejora; y capacitar a equipos para optimizar la gestión de recursos.

**Hallazgos desde la segunda etapa, propuestas de alto impacto:** Las propuestas se dividen entre mejorar el acompañamiento del plan de mejora y optimizar recursos y procesos. Se sugiere establecer comisiones específicas y reportes periódicos, además de profesionalizar al personal encargado de implementar mejoras. Respecto a propuestas específicas, destacan mecanismos formales de aseguramiento de calidad, como la estandarización de protocolos, y la promoción de una cultura de mejora continua mediante capacitaciones. Los hallazgos coinciden con la literatura sobre gestión de calidad educativa, que enfatiza la importancia de procesos formales y una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo Díez, F., et al (2020). Asimismo, Leal, W., et al (2020), resalta que el liderazgo y el compromiso son claves para lograr transformaciones sostenibles. Para afrontar estas brechas se propone: Establecer protocolos estandarizados de evaluación de calidad; promover una cultura institucional de mejora continua mediante capacitaciones; y asignar recursos específicos para agilizar la implementación de propuestas de mejora.

**Etapa 3, correspondiente a alertas sobre las transformaciones, y algunos elementos destacados:** Los costos principales para implementar un seguimiento riguroso incluyen recursos financieros y humanos, junto con la necesidad de compromiso del personal. Las amenazas identificadas incluyen falta de consecuencias claras, resistencia al cambio y carga adicional percibida. Factores como la burocracia excesiva y la falta de sanciones son obstáculos relevantes, mientras que la motivación y el compromiso facilitan la implementación. La resistencia al cambio es ampliamente documentada en la literatura sobre gestión organizacional Zulu et al. (2004) y Moscoso et al., (2024). Por otro lado, sistemas excesivamente burocráticos tienden a desincentivar la implementación efectiva de planes de mejora.

Desde este contraste efectuado se sugiere el siguiente plan de acción: Desarrollar incentivos y consecuencias claras para fomentar el cumplimiento; reducir la carga burocrática asociada a la gestión de calidad y fomentar

una cultura de autorregulación y compromiso con la excelencia.

**Desde la etapa 4, ajuste del modelo existente:** Se destacan la necesidad de sistemas de seguimiento eficaces y el control adecuado de recursos. La burocracia institucional es vista como un obstáculo clave. Se recomienda implementar equipos de trabajo interdisciplinarios para optimizar procesos y alcanzar la excelencia académica. Según Macías, E., & Vanga, M (2021), un sistema de calidad efectivo requiere no solo procesos eficientes, sino también equipos comprometidos y sistemas que faciliten la evaluación continua.

En términos generales respecto al análisis cuantitativo, los hallazgos evidencian la existencia de percepciones muy diversas frente al modelo de aseguramiento de la calidad. Por un lado, se reconocen esfuerzos y aspectos positivos —como la claridad en ciertos procesos o la identificación de impactos positivos en la calidad académica— y, por otro, emergen significativas brechas relacionadas con la falta de experticia en aseguramiento de la calidad universitaria, la insuficiencia de recursos, la necesidad de mayor acompañamiento y la sobrecarga burocrática. Esta diversidad de posturas sugiere la importancia de reforzar los procesos de capacitación y comunicación interna, así como de establecer indicadores y mecanismos de seguimiento más efectivos. Asimismo, se hace necesario reforzar/promover una cultura institucional que valore la mejora continua y la colaboración, con el fin de que los planes de mejora realmente contribuyan al desarrollo académico y sostenible de la institución y de los programas que cobija.

Finalmente, la etapa cuantitativa, en sus 4 dimensiones, permitió corroborar los hallazgos establecidos en la parte cualitativa, donde a cada etapa le correspondió una dimensión cuantitativa de profundización, confirmando los resultados que este estudio plantea.

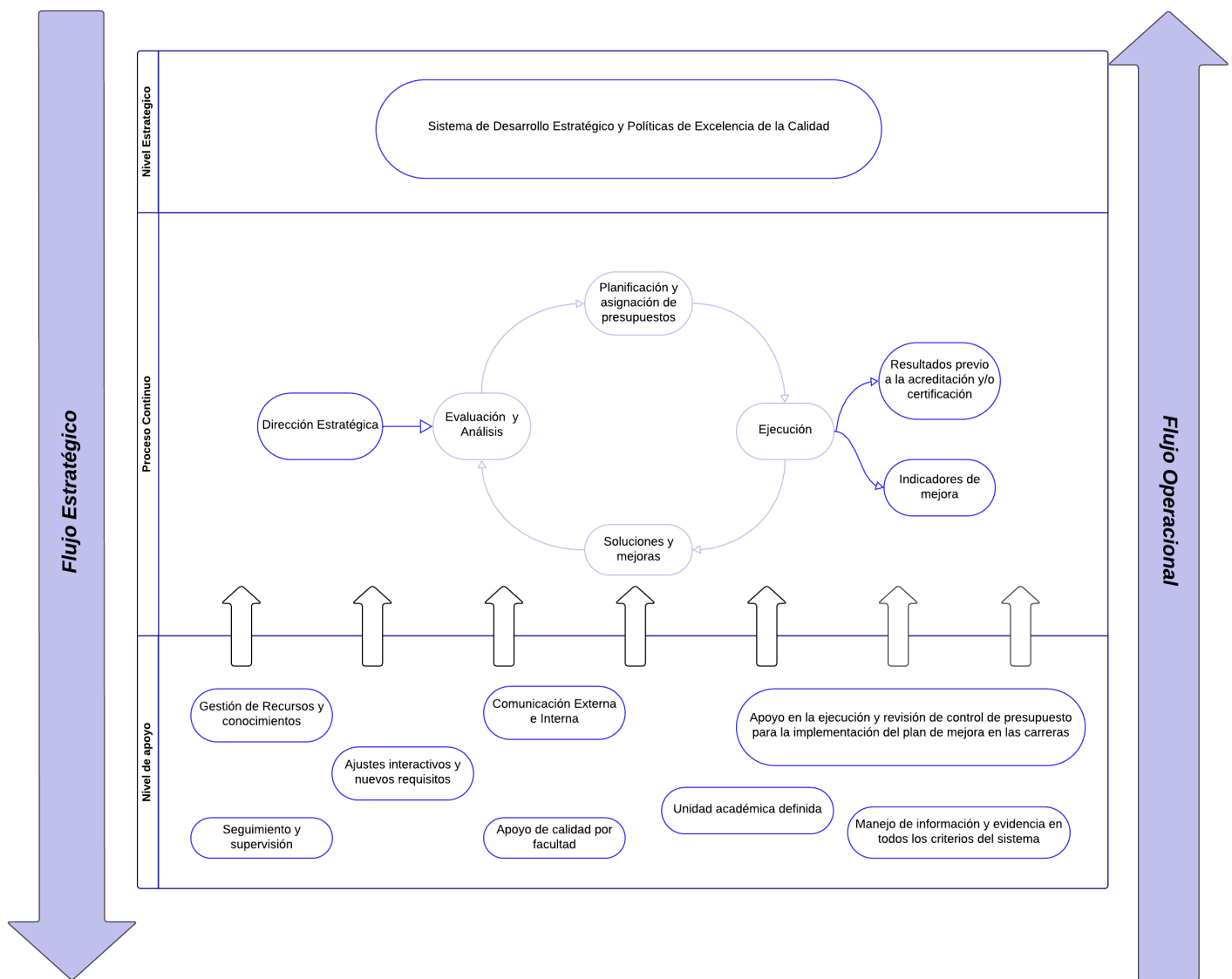


Figura 4. Modelo de seguimiento y acompañamiento propuesto (Fuente: Elaboración propia).

Además, instituciones que reducen la burocracia logran mejorar significativamente su desempeño en gestión de calidad. Para abordar las brechas detectadas se sugiere: Implementar sistemas de seguimiento automatizados y revisiones periódicas; formar equipos interdisciplinarios para abordar desafíos internos; y optimizar flujos de información para reducir la burocracia y aumentar la eficiencia.

### 3.4 Modelo de seguimiento y acompañamiento propuesto

Desde las repuestas al ítem 13, el modelo propuesto para el seguimiento del plan de mejora integra un proceso continuo de medición de indicadores de calidad y excelencia, orientado al cumplimiento de estándares institucionales y nacionales puede revisarse en su forma mejorada en la figura 4. Este modelo es de fácil

implementación y comprensión, facilitando la capacitación de académicos y promoviendo un sistema de apoyo constante hacia la mejora continua. Busca fortalecer la calidad académica y administrativa, así como la detección temprana de ineficiencias, para implementar soluciones efectivas alineadas con las políticas institucionales de aseguramiento de la calidad y los requisitos nacionales. En efecto, a partir del análisis de datos, hallazgos y discusiones previas, se propone un modelo de seguimiento y acompañamiento fundamentado en un plan de mejoras para fortalecer los procesos de aseguramiento de la calidad en programas universitarios, particularmente en instituciones con restricciones operacionales propias de contextos regionales. Este modelo se estructura en **cuatro etapas clave: diagnóstico inicial, implementación, monitoreo**

**continuo y retroalimentación estratégica**, integrando variables críticas y procesos adaptativos que responden a las necesidades institucionales y normativas.

En la etapa de diagnóstico inicial, el modelo contempla la identificación de indicadores de calidad alineados con estándares nacionales e institucionales, evaluando recursos, capacidades y limitaciones operativas. La etapa de implementación prioriza acciones estratégicas, como la asignación eficiente de recursos, simplificación de procesos administrativos, y capacitación del personal académico y administrativo. En la etapa de monitoreo continuo, se establecen sistemas tecnológicos de bajo costo para la evaluación permanente de indicadores y el seguimiento del cumplimiento del plan de mejoras. Finalmente, en la etapa de retroalimentación estratégica, se generan informes periódicos que permiten ajustar acciones basadas en evidencia y fortalecer la cultura de mejora continua.

Este modelo reconoce las restricciones operacionales de universidades regionales, proponiendo medidas específicas, como la descentralización de procesos clave a nivel de programas y la promoción de la colaboración interdisciplinaria. Además, se plantea la profesionalización de los equipos responsables y la creación de incentivos para el cumplimiento efectivo del plan de mejoras.

El modelo propuesto no solo busca fortalecer los procesos de aseguramiento de la calidad, sino también garantizar que estos sean sostenibles, flexibles y orientados a la excelencia académica, contribuyendo al prestigio y relevancia de las instituciones universitarias en sus contextos locales y nacionales.

### *3.5 Respuestas a las preguntas de investigación*

¿Cuáles son las variables y proceso claves que posibilitan la construcción de un modelo de seguimiento adecuado, dadas las restricciones operacionales propias de una universidad regional y de sus programas en el marco de un proceso de aseguramiento de la calidad?

Las variables clave incluyen la gestión eficiente de recursos, como personal capacitado y herramientas tecnológicas para monitoreo; compromiso institucional, que fomente una cultura de mejora continua; y la definición clara de indicadores de calidad, alineados con estándares nacionales e institucionales. Los procesos críticos son la planificación estratégica, el monitoreo continuo de indicadores y la retroalimentación

periódica, que permita ajustar acciones basadas en evidencias.

¿Cuáles son las variables y procesos clave que deben ser desarrollados en un modelo de seguimiento ajustado a una universidad regional?

Un modelo ajustado debe considerar variables como la equidad en distribución de recursos, para mitigar disparidades entre programas; la flexibilidad operativa, que permita adecuarse a limitaciones regionales; y la colaboración interdisciplinaria, para aprovechar recursos humanos disponibles. Los procesos clave incluyen la simplificación de burocracia, la integración de sistemas de información eficientes, y la capacitación focalizada en áreas prioritarias para asegurar un impacto sostenible.

¿Cómo pueden adaptarse estos elementos a las restricciones operacionales específicas de sus programas y carreras dentro de un proceso de aseguramiento de la calidad?

Para adaptarse a las restricciones, se debe:

- Priorizar el uso de herramientas tecnológicas asequibles, como software de bajo costo para el seguimiento de indicadores.
- Promover políticas internas que simplifiquen procesos administrativos, reduciendo la burocracia en la toma de decisiones.
- Implementar mecanismos de capacitación modular y accesible para académicos y administrativos, garantizando flexibilidad según disponibilidad regional.
- Descentralizar ciertos procesos clave, delegándolos a nivel de programa o carrera, permitiendo respuestas ágiles ante desafíos locales.

## **4. Conclusiones**

Este trabajo establece que un modelo adecuado requiere recursos eficientes, compromiso institucional e indicadores claros, junto con planificación, monitoreo continuo y retroalimentación. Para universidades regionales, es clave priorizar flexibilidad, equidad, colaboración interdisciplinaria y simplificación administrativa. Adaptaciones necesarias incluyen herramientas tecnológicas asequibles, descentralización operativa, capacitación modular y reducción de burocracia, garantizando eficacia y sostenibilidad dentro

de las restricciones específicas. Para ello se propuso un modelo de seguimiento de la calidad en carreras universitarias y de acompañamiento basado en un plan de mejoras. En efecto, los datos evidencian que el modelo de seguimiento y acompañamiento propuesto se basa en un plan de mejoras para fortalecer el aseguramiento de la calidad en programas universitarios, estructurado en cuatro etapas: diagnóstico inicial, implementación, monitoreo continuo y retroalimentación estratégica. Este modelo prioriza la identificación de indicadores alineados con estándares nacionales, la optimización de recursos, la capacitación del personal y el uso de herramientas tecnológicas accesibles. Reconoce las restricciones operativas de universidades regionales, promoviendo la descentralización y colaboración interdisciplinaria. Además, fomenta una cultura de mejora continua y establece incentivos para garantizar sostenibilidad y excelencia académica, contribuyendo al prestigio y relevancia institucional.

Dicho esto, este estudio aporta un modelo innovador y contextualizado para el seguimiento y acompañamiento en el aseguramiento de la calidad, integrando flexibilidad operativa, herramientas tecnológicas accesibles y descentralización, adaptado a universidades regionales. Su contribución reside en su apoyo a la superación de limitaciones tradicionales como burocracia y resistencia al cambio, complementando investigaciones previas con un enfoque práctico que fortalece tanto la gestión institucional como la experiencia educativa.

Para bordar las brechas detectadas en cada etapa de esta investigación, y que exceden el alcance de este proyecto, se propone el siguiente plan de acción futuro:

- Rediseñar procesos internos para simplificar burocracia.
  - Implementar sistemas de supervisión constantes para asegurar el cumplimiento de planes de mejora.
  - Capacitar a equipos para optimizar la gestión de recursos.
  - Establecer protocolos estandarizados de evaluación de calidad.
  - Promover una cultura institucional de mejora continua mediante capacitaciones.
  - Asignar recursos específicos para agilizar la implementación de propuestas de mejora.
  - Desarrollar incentivos y consecuencias claras para fomentar el cumplimiento.
- Reducir la carga burocrática asociada a la gestión de calidad y fomentar una cultura de autorregulación y compromiso con la excelencia.
  - Implementar sistemas de seguimiento automatizados y revisiones periódicas.
  - Formar equipos interdisciplinarios para abordar desafíos internos.
  - Optimizar flujos de información para reducir la burocracia y aumentar la eficiencia.
  - Planificar procesos de capacitación y comunicación interna para adquisición de habilidades necesarias mínimas asociada a proceso de gestión de calidad
  - Establecer indicadores y mecanismos de seguimiento más efectivos para facilitar la convivencia de múltiples requerimientos.
  - Reforzar/promover una cultura institucional que valore la mejora continua y la colaboración, con el fin de que los planes de mejora realmente contribuyan al desarrollo académico y sostenible de la institución y de los programas que cubre.

## Referencias

- Alarcón, M., & Dzimińska, M. (2023). Tensiones en la reforma del sistema de calidad de la educación superior en Chile. *Revista iberoamericana de educación superior*, 14(41), 94-112.
- Brunner, José Joaquín, Rodríguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas, Liliana, & Labraña, Julio. (2022). Relationship between academic capitalism and quality in Chilean universities: A quantitative study. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(4), 635-649. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000400635>
- Campos de Sánchez, Luzmila. (2020). Análisis situacional del aseguramiento de la calidad en un contexto de cambio de las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 198-206. Epub 02 de diciembre de 2020. Recuperado en 04 de junio de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000600198&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600198&lng=es&tlng=es).
- Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014). University Accreditation System in Chile: What have we Come?. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 41-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100003>

- Claustros académicos y su contribución con la calidad de los doctorados en educación en Chile. (2024). *Journal of the Academy*, 10, 51-79. <https://doi.org/10.47058/joa10.4>
- Durán-Seguel, I., Saavedra, P. H., Rivera, M. G., & San Martín, W. S. (2023). Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interiencia*, 48(4), 176-183.
- Espinoza, Oscar, & González, Luis Eduardo. (2012). Estado actual del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior en Chile. *Revista de la educación superior*, 41(162), 87-109. Recuperado en 15 de mayo de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602012000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602012000200005&lng=es&tlng=es).
- Ferreiro Martínez, V. V., Brito Laredo, J., & Lucero Acosta, J. M. (2023). Estudio teórico y comparativo de indicadores de acreditaciones internacionales en instituciones de educación superior. *Revista Electrónica Sobre Educación Media Y Superior*, 10(20). Recuperado a partir de <https://cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/337>.
- Ferreiro Martínez, Velia Verónica, Brito Laredo, Janette, & Garambullo, Adriana Isabel. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e011. Epub 18 de noviembre de 2020. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.606>
- Garzón Castrillón, A. (2018). Modelo para el Seguimiento y Acompañamiento a graduados (SAG): una visión holística de la gestión de la calidad de la educación superior. *Educación*, 27(52), 201-218. <https://doi.org/10.18800/educacion.201801.011>
- Guzmán-Delgado, S., & Pico-Valencia, P. (2024). Marco de trabajo para transformar una universidad tradicional en inteligente desde una perspectiva de aseguramiento de la calidad. *Revista Tecnología, Ciencia Y Educación*, (27), 43-90. <https://doi.org/10.51302/tce.2024.9103>
- Moreno Carrión, A. A., Hernández Ocampo, R. V., & Gonzáles Herrera, J. M. (2022). El Aseguramiento de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior Latinoamericanas, 2018-2022: Quality Assurance in Higher Education Institutions in Latin America, 2018-2022. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica E Investigativa*, 11(2), 65-77. <https://doi.org/10.54753/eac.v2i11.1534>
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, RodríguezPonce J (2009). La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades. *Revista de Ciencias Sociales* 15: 397-406.
- Sánchez, Gerardo I., Jara, Ximena E., & Verdugo, Fernando A.. (2024). Standards for teachers in training: critical knots. *Formación universitaria*, 17(2), 173-184. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000200173>
- Universidad de Tarapacá. (07 de mayo de 2024). Página web institucional. <https://www.uta.cl/>
- García Báez, R. (2023). La internacionalización en los rankings universitarios globales y su incidencia en el aseguramiento de la calidad. *Estrategia y gestión universitaria*, 11(1), 16-34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021116>
- .Medina-Cárdenas, Y., Rico-Bautista, D., & Swaminathan, J. (2023). Criterios aplicables a la calidad de la gestión educativa y administrativa de las universidades públicas. [Characterization of the criteria applicable to the quality of educational and administrative management of universities] *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, , 465-477. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/criterios-aplicables-la-calidad-de-gestion/docview/2828438516/se-2>
- Cardoso, S., Rosa, M. J., Videira, P., & Amaral, A. (2018). Internal quality assurance: A new culture or added bureaucracy? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(2), 249-262. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1494818>
- Zulu, N., Murray, L., & Strydom, J. F. (2004). Quality, culture and change. *Quality in Higher Education*, 10(3), 207-217. <https://doi.org/10.1080/1353832042000299496>
- Moscoso Bernal, S., Pulla Abad, C. A., Minchala Bacuilima, W. R., & Castro López, D. P. (2024). Análisis comparativo de modelos de gestión de calidad: una propuesta enfocada a universidades.

Revista Científica UISRAEL, 11(2), 63–80.  
<https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1065>

Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021).  
Clima organizacional y motivación laboral como  
insumos para planes de mejora institucional. *Revista  
Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>

López AOL, García MJJ, Batte MI, et al. La mejora  
continua: objetivo determinante para alcanzar la  
excelencia en Instituciones de Educación Superior.  
*EduMeCentro*. 2015;7(4):196-215.

López-Vera, L.S., Demera-Zambrano, K.C., Zambrano-  
Romero, M.G., Alcívar-Vera, N.M., & Navarrete-  
Solórzano, D.A. (2020). Aplicación de los estándares  
de calidad y su contribución al modelo de gestión  
educativa del Ecuador.

Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020).  
Impact of quality management systems in the  
performance of educational centers: educational  
policies and management processes. *Heliyon*, 6(4).

Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F.,  
Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon,  
R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability  
Leadership in Higher Education Institutions: An  
Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.  
<https://doi.org/10.3390/su12093761>

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo establece que un modelo adecuado requiere recursos eficientes, compromiso institucional e indicadores claros, junto con planificación, monitoreo continuo y retroalimentación. Para universidades regionales, es clave priorizar flexibilidad, equidad, colaboración interdisciplinaria y simplificación administrativa. Adaptaciones necesarias incluyen herramientas tecnológicas asequibles, descentralización operativa, capacitación modular y reducción de burocracia, garantizando eficacia y sostenibilidad dentro de las restricciones específicas. Para ello se propuso un modelo de seguimiento de la calidad en carreras universitarias y de acompañamiento basado en un plan de mejoras. En efecto, los datos evidencian que el modelo de seguimiento y acompañamiento propuesto se basa en un plan de mejoras para fortalecer el aseguramiento de la calidad en programas universitarios, estructurado en cuatro etapas: diagnóstico inicial, implementación, monitoreo continuo y retroalimentación estratégica. Este modelo prioriza la identificación de indicadores alineados con estándares nacionales, la optimización de recursos, la capacitación del personal y el uso de herramientas tecnológicas accesibles. Reconoce las restricciones operativas de universidades regionales, promoviendo la descentralización y colaboración interdisciplinaria. Además, fomenta una cultura de mejora continua y establece incentivos para garantizar sostenibilidad y excelencia académica, contribuyendo al prestigio y relevancia institucional.

Dicho esto, este estudio aporta un modelo innovador y contextualizado para el seguimiento y acompañamiento en el aseguramiento de la calidad, integrando flexibilidad operativa, herramientas tecnológicas accesibles y descentralización, adaptado a universidades regionales. Su contribución reside en su apoyo a la superación de limitaciones tradicionales como burocracia y resistencia al cambio, complementando investigaciones previas con un enfoque práctico que fortalece tanto la gestión institucional como la experiencia educativa.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Rediseñar procesos internos para simplificar burocracia.
- Implementar sistemas de supervisión constantes para asegurar el cumplimiento de planes de mejora.
- Capacitar a equipos para optimizar la gestión de recursos.
- Establecer protocolos estandarizados de evaluación de calidad.
- Promover una cultura institucional de mejora continua mediante capacitaciones.
- Asignar recursos específicos para agilizar la implementación de propuestas de mejora.
- Desarrollar incentivos y consecuencias claras para fomentar el cumplimiento.
- Reducir la carga burocrática asociada a la gestión de calidad y fomentar una cultura de autorregulación y compromiso con la excelencia.
- Implementar sistemas de seguimiento automatizados y revisiones periódicas.
- Formar equipos interdisciplinarios para abordar desafíos internos.
- Optimizar flujos de información para reducir la burocracia y aumentar la eficiencia.
- Planificar procesos de capacitación y comunicación interna para adquisición de habilidades necesarias mínimas asociada a proceso de gestión de calidad.
- Establecer indicadores y mecanismos de seguimiento más efectivos para facilitar la convivencia de múltiples requerimientos.

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón, M., & Dzimińska, M. (2023). Tensiones en la reforma del sistema de calidad de la educación superior en Chile. *Revista iberoamericana de educación superior*, 14(41), 94-112.
- Brunner, José Joaquín, Rodríguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas, Liliana, & Labraña, Julio. (2022). Relationship between academic capitalism and quality in Chilean universities: A quantitative study. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(4), 635-649. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000400635>
- Campos de Sánchez, Luzmila. (2020). Análisis situacional del aseguramiento de la calidad en un contexto de cambio de las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 198-206. Epub 02 de diciembre de 2020. Recuperado en 04 de junio de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000600198&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600198&lng=es&tlng=es).
- Cancino C, Víctor, & Schmal S, Rodolfo. (2014). University Accreditation System in Chile: What have we Come?. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 41-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100003>
- Claustros académicos y su contribución con la calidad de los doctorados en educación en Chile. (2024). *Journal of the Academy*, 10, 51-79. <https://doi.org/10.47058/joa10.4>
- Durán-Seguel, I., Saavedra, P. H., Rivera, M. G., & San Martín, W. S. (2023). Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interciencia*, 48(4), 176-183.
- Espinoza, Oscar, & González, Luis Eduardo. (2012). Estado actual del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior en Chile. *Revista de la educación superior*, 41(162), 87-109. Recuperado en 15 de mayo de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602012000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602012000200005&lng=es&tlng=es).

- Ferreiro Martínez, V. V., Brito Laredo, J., & Lucero Acosta, J. M. (2023). Estudio teórico y comparativo de indicadores de acreditaciones internacionales en instituciones de educación superior. *Revista Electrónica Sobre Educación Media Y Superior*, 10(20). Recuperado a partir de <https://cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/337>.
- Ferreiro Martínez, Velia Verónica, Brito Laredo, Janette, & Garambullo, Adriana Isabel. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e011. Epub 18 de noviembre de 2020. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.606>
- Garzón Castrillón, A. (2018). Modelo para el Seguimiento y Acompañamiento a graduados (SAG): una visión holística de la gestión de la calidad de la educación superior. *Educación*, 27(52), 201-218. <https://doi.org/10.18800/educacion.201801.011>
- Guzmán-Delgado, S., & Pico-Valencia, P. (2024). Marco de trabajo para transformar una universidad tradicional en inteligente desde una perspectiva de aseguramiento de la calidad. *Revista Tecnología, Ciencia Y Educación*, (27), 43–90. <https://doi.org/10.51302/tce.2024.9103>
- Moreno Carrión, A. A., Hernández Ocampo, R. V., & Gonzáles Herrera, J. M. (2022). El Aseguramiento de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior Latinoamericanas, 2018-2022: Quality Assurance in Higher Education Institutions in Latin America, 2018-2022. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica E Investigativa*, 11(2), 65–77. <https://doi.org/10.54753/eac.v2i11.1534>
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, RodríguezPonce J (2009). La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades. *Revista de Ciencias Sociales* 15: 397-406.

- Sánchez, Gerardo I., Jara, Ximena E., & Verdugo, Fernando A. (2024). Standards for teachers in training: critical knots. *Formación universitaria*, 17(2), 173-184. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000200173>
- Universidad de Tarapacá. (07 de mayo de 2024). Página web institucional. <https://www.uta.cl/>
- García Báez, R. (2023). La internacionalización en los rankings universitarios globales y su incidencia en el aseguramiento de la calidad. *Estrategia y gestión universitaria*, 11(1), 16-34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021116>
- Medina-Cárdenas, Y., Rico-Bautista, D., & Swaminathan, J. (2023). Criterios aplicables a la calidad de la gestión educativa y administrativa de las universidades públicas. [Characterization of the criteria applicable to the quality of educational and administrative management of universities] *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, , 465-477. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/criterios-aplicables-la-calidad-de-gestión/docview/2828438516/se-2>
- Cardoso, S., Rosa, M. J., Videira, P., & Amaral, A. (2018). Internal quality assurance: A new culture or added bureaucracy? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(2), 249–262. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1494818>
- Zulu, N., Murray, L., & Strydom, J. F. (2004). Quality, culture and change. *Quality in Higher Education*, 10(3), 207–217. <https://doi.org/10.1080/1353832042000299496>
- Moscoso Bernal, S., Pulla Abad, C. A., Minchala Bacuilima, W. R., & Castro López, D. P. (2024). Análisis comparativo de modelos de gestión de calidad: una propuesta enfocada a universidades. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 63–80. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1065>
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>

- López AOL, García MJJ, Batte MI, et al. La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en Instituciones de Educación Superior. *EduMeCentro*. 2015;7(4):196-215.
- López-Vera, L.S., Demera-Zambrano, K.C., Zambrano-Romero, M.G., Alcívar-Vera, N.M., & Navarrete-Solórzano, D.A. (2020). Aplicación de los estándares de calidad y su contribución al modelo de gestión educativa del Ecuador.
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Heliyon*, 6(4).
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Gómez, D. R., & Roquet, J. V. (2009). Metodología de la Investigación Universitat Oberta de Catalunya.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 4%



### Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

4%



Overall Similarity

**Date:** ene. 14, 2025 (04:40 p. m.)

**Matches:** 5 / 122 words

**Sources:** 1

**Remarks:** Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

**Verify Report:**  
Scan this QR Code



MODELO DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO DESDE UNA PERSPECTIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Daniel Valdés-Sepulveda

Este estudio examina las etapas y variables esenciales para un plan de seguimiento de mejoras dentro del contexto de **aseguramiento de la calidad** universitaria. El acompañamiento en la implementación de mejoras es vital para la retroalimentación curricular, la verificación de la calidad educativa y la coherencia con las normativas de acreditación de una universidad regional. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo integral de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora en programas de estudios, desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad, utilizando un enfoque metodológico mixto para el fortalecimiento de los procesos en universidades regionales

## 7 ANEXO: INSTRUMENTO CUALITATIVO

Objetivo: Es proponer un modelo integral de seguimiento y acompañamiento del plan de mejora en programas de estudios, desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad, utilizando un enfoque metodológico mixto para el fortalecimiento de los procesos en universidades regionales según el marco regulatorio vigente.

### Estructura del Instrumento:

Formato de respuesta: Entrevistas semi-estructuradas.

- **Tiempo estimado de respuesta:** 45 minutos a 1 hora.
- **Población objetivo:** Jefe de carreras, Directores de programa.
- **Propósito:** Identificar y contar con la opiniones de los participantes sobre cómo se implementan el plan de mejora y su seguimiento, para identificar si el cumplimiento de estos se realiza como corresponde y en los tiempos.

### Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad en su carrera?
2. ¿De dónde viene la problemática que le impide dar cuenta del plan de mejoras de su programa?
3. ¿En la práctica como opera o se efectúa hoy el plan de mejora de su programa, luego de obtenida la acreditación?
4. ¿Cómo afecta una buena acreditación y seguimiento a los clientes del proceso?  
¿Quiénes son éstos?

### Etapas 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de avance en el plan de mejora para el logro del objetivo?
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

### Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

7. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un plan de seguimiento riguroso?
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en su carrera un plan de seguimiento y acompañamiento?

9. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en su carrera, la implementación de un proceso de seguimiento?
10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios en su carrera?
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estos tipos de cambio?

#### Etapa 4: Ajuste del modelo

12. ¿Tiene propuestas específicas (pueden ser etapas, variables, parámetros, procesos o flujos de información), para fomentar mejores resultados en aseguramiento de la calidad cuya implementación sea de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
13. ¿Cómo dibujaría el modelo? ¿Qué etapas debería contener? ¿Cómo relacionaría las etapas? Puede simplemente mejorar o modificar libremente las propuestas que otros han desarrollado previamente.

## 8 ANEXO: INSTRUMENTO CUANTITATIVO

**Objetivo:** Complementar y profundizar los hallazgos cualitativos mediante un instrumento cuantitativo que evalúe la percepción y efectividad de los procesos de seguimiento y aseguramiento de la calidad en programas universitarios.

### **Estructura del Instrumento:**

Formato de respuesta: Escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

- **Tiempo estimado de respuesta:** 5-7 minutos.
- **Población objetivo:** Académicos, directivos y personal administrativo involucrados en procesos de aseguramiento de la calidad.
- **Propósito:** Identificar áreas de mejora y validar aspectos críticos del modelo propuesto en el estudio cualitativo.

### **Dimensión 1: Percepción sobre el modelo de aseguramiento de calidad**

1. Los procesos actuales de aseguramiento de la calidad en mi institución son claros y bien definidos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

2. Existen indicadores de calidad adecuados para evaluar el desempeño de las carreras y programas (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
3. La capacitación que he recibido es suficiente para comprender e implementar el modelo de mejora continua (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

### **Dimensión 2: Implementación y seguimiento del plan de mejora**

4. El plan de mejora es monitoreado y actualizado de manera regular en mi unidad académica (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
5. Los recursos asignados para implementar los planes de mejora son suficientes y oportunos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
6. Existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

### **Dimensión 3: Impacto y resultados percibidos**

7. En mi experiencia: Las acciones derivadas del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
8. El modelo actual de aseguramiento de calidad, según yo lo comprendo, contribuye al desarrollo sostenible y la valorización del contexto regional (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

### **Dimensión 4: Identificación de barreras**

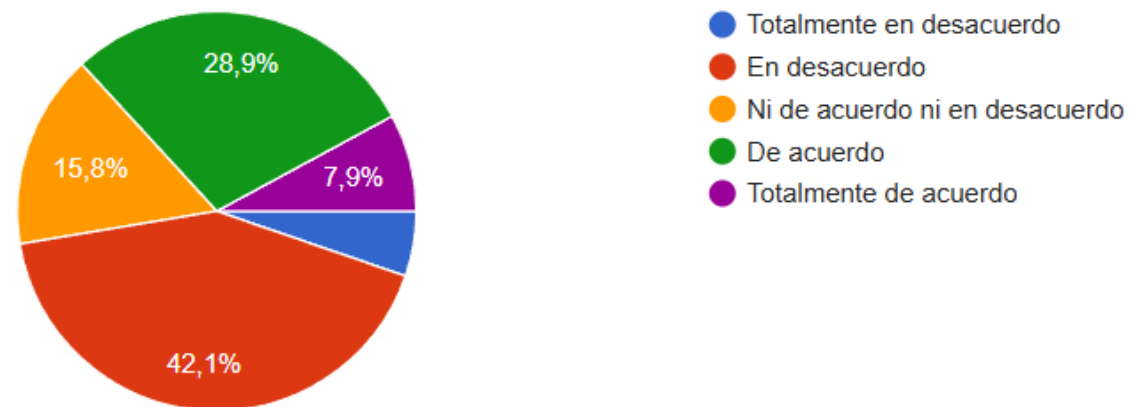
9. Las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
10. El modelo actual de aseguramiento de calidad fomenta una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

## 9 ANEXO: RESULTADOS DEDL ANÁLISIS CUANTITATIVO

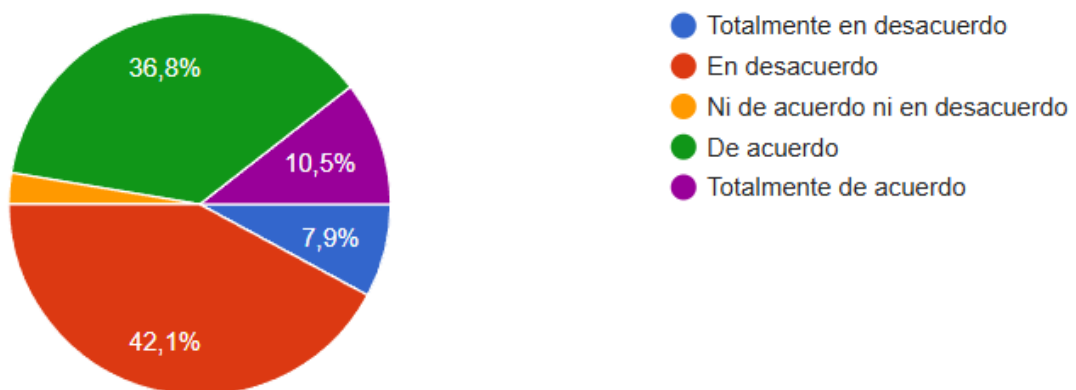
### *Dimensión 1: sobre el modelo de aseguramiento de calidad*

Preguntas:

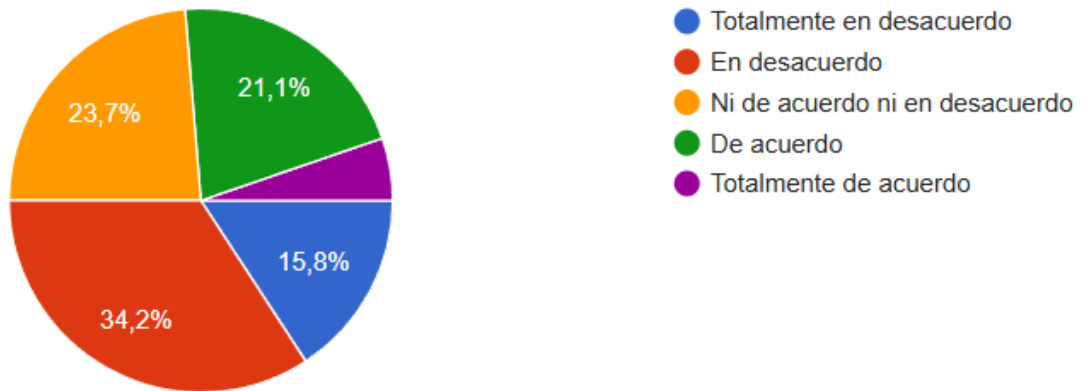
1. ¿Los procesos actuales de aseguramiento de la calidad en mi institución son claros y bien definidos?



2. ¿Existen indicadores de calidad adecuados para evaluar el desempeño de las carreras y programas?

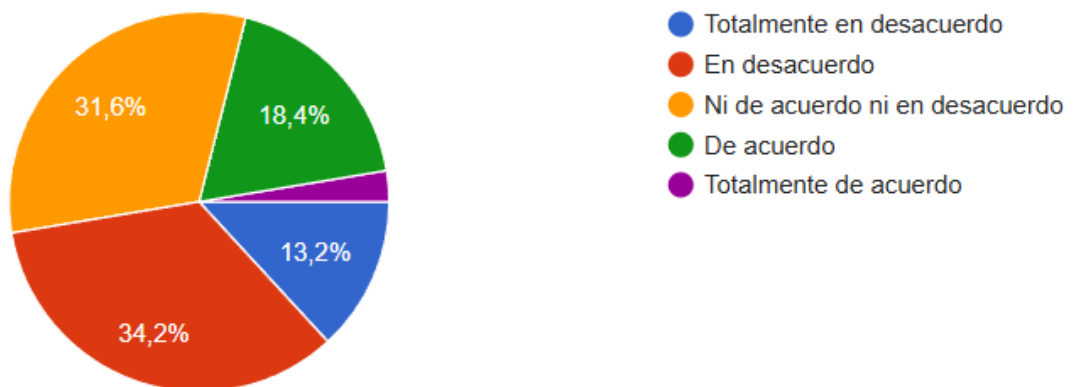


3. ¿La capacitación que he recibido es suficiente para comprender e implementar el modelo de mejora continua?

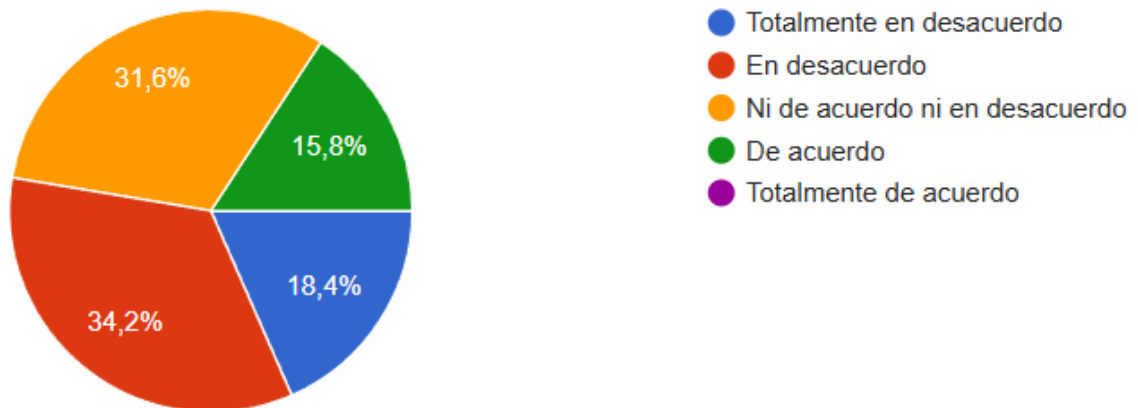


***Dimensión 2: Implementación y seguimiento del plan de mejora***

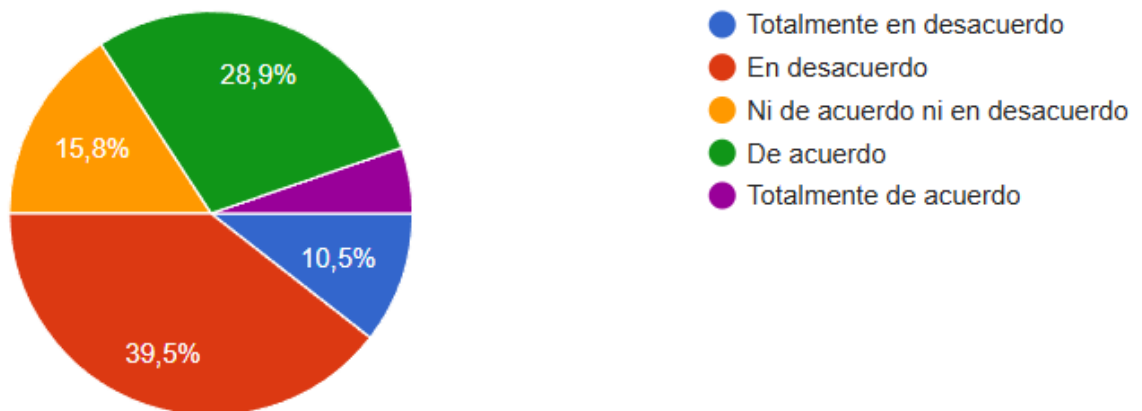
4. ¿El plan de mejora es monitoreado y actualizado de manera regular en mi unidad académica?



5. ¿Los recursos asignados para implementar los planes de mejora son suficiente y oportunos?

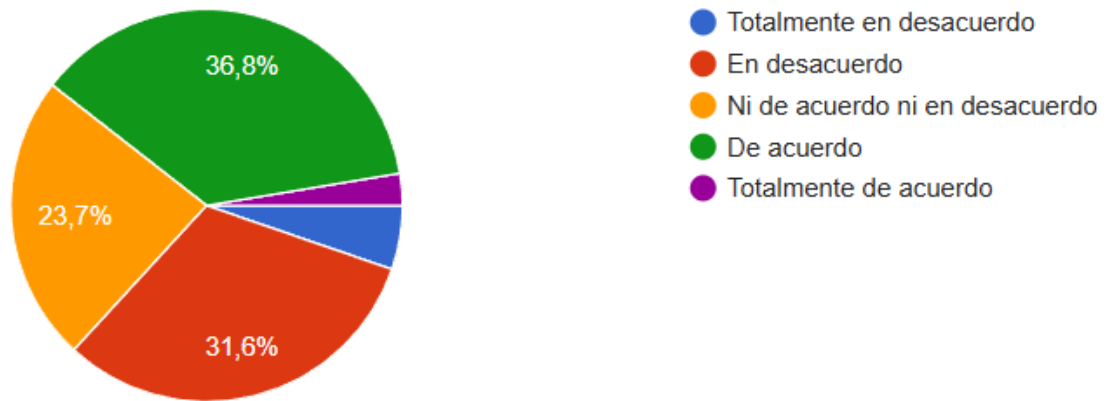


6. ¿Existe un acompañamiento adecuado para la ejecución de los planes de mejora, incluyendo asesoramiento y supervisión?

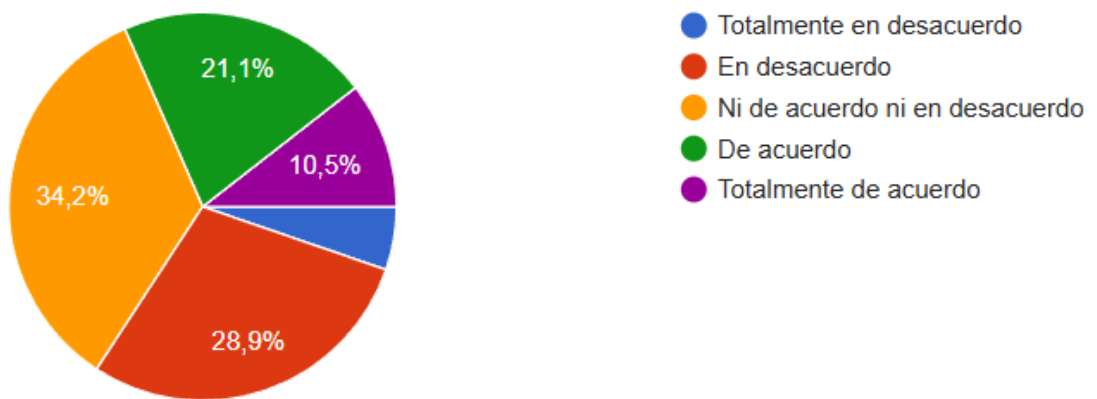


**Dimensión 3: Impacto y resultados percibidos**

7. ¿Las acciones derivadas del plan de mejora han generado un impacto positivo en la calidad académica?

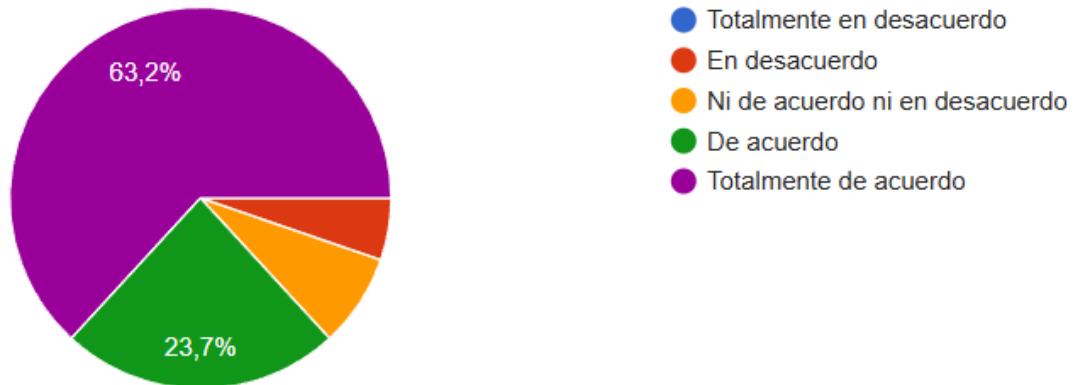


8. ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad contribuye al desarrollo sostenible y la valorización del contexto regional?



**Dimensión 4: Identificación de barreras**

9. ¿Las cargas administrativas/burocráticas limitan la implementación efectiva del plan de mejora?



10. ¿El modelo actual de aseguramiento de calidad fomenta una cultura de mejora continua en todos los niveles de la institución?

