



IX ENCUENTRO INTERNACIONAL VIRTUAL EDUCA ZARAGOZA
2008
Módulo Temático de la Ponencia y/o Comunicación
2. La Universidad en la sociedad del Conocimiento
g) Estándares de Calidad y mecanismo de acreditación en la educación superior

Tema de la Ponencia y Comunicación

Implementación de un Sistema de Calidad ISO 9000:2001 en el Campus Global de la Universidad del Mar utilizando herramientas OpenSource

Dr. Raúl Baeza A. raulbaeza@udelmar.cl y **Ms. Siegfried Ziller** sziller@udelmar.cl, Universidad del Mar, Amunátegui 1838, Viña del Mar, Chile, 56-32-2501717

1. Resumen

Desde el 2003 la Universidad del Mar de Chile ha situado su esfuerzo de ser y hacer Universidad elaborando un sistema de gestión de calidad, incorporando un modelo de enseñanza aprendizaje que asegure que los valores permanentes de la persona humana se conjuguen con las habilidades y destrezas. En este escenario la Universidad del Mar optó por la aplicación de un modelo de mejoramiento continuo de procesos que se constituye en su sistema de gestión de calidad corporativo utilizando herramientas openSource. En esta dirección declaró a una sede en particular, como unidad piloto para experimentar un modelo de gestión de calidad, que involucrara a todos los procesos, tanto las que conciernen a las actividades docentes como a las administrativas, denominándose el proyecto **Campus Global** de esta sede. Los principales resultados de esta implementación son un cambio en la forma de aprender de la organización desde el nivel corporativo hasta el nivel operacional y particularmente el crecimiento que ha experimentado el Campus Global de la Universidad del Mar Digital, que en menos de dos años pasó de 300 alumnos iniciales a más de 1.200 en la modalidad blended learning y obtuvo como sello de calidad la certificación ISO 9001:2000. Esta nueva modalidad muestran que la comunidad del Campus Global transformaron por si solos y cada uno de ellos agentes de cambio organizacional, mejorando los procesos. Este sistema desarrollado tuvo su raíz en la incorporación de tecnologías de uso libre, pero su éxito se basó en el aprovechamiento del compromiso de sus recursos humanos y en la valorización del capital intelectual de la organización. La presente comunicación es un resumen del proceso de implementación y discute los logros alcanzados por la organización (www.udelmar.cl) y quiere destacar su éxito en base al reconocimiento de la comunidad de aprendizaje de la Universidad del Mar que sin la ayuda de sus miembros no hubiese sido posible este trabajo.

2. Currículum de Autores

Raúl Baeza A., raulbaeza@udelmar.cl; Ingeniero y Licenciado en Educación (Chile). Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación Universidad Santiago de Compostela, España. Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Barcelona, España. Consultor OEA, ONU, ALADI. Master en Administración de Empresas, (ESADE/España). Master en Comercio Exterior (EAE/Ministerio de Industria y Comercio de España). Master en Desarrollo Económico Latinoamericano, Universidad Internacional de Andalucía (CEPAL/ILPES). Ingeniero Comercial. Actualmente es el Presidente Ejecutivo de la Universidad del Mar (Chile) y en los últimos años ha liderado en esta Casa de Estudios Superiores el desarrollo de la Universidad del Mar digital.

Siegfried Ziller V., sziller@udelmar.cl; Ingeniero Pesquero PUCV-Chile con postgrado en gestión estratégica y en educación, desde el 2002 a la fecha se desempeña como Director de Proyectos y Desarrollo y Asesor de Rectoría en Planificación y Organización. Dentro de su experiencia fue una de los primeros directivos en trabajar con el Ministerio de Educación con cursos a distancia en forma de planes piloto y ha desarrollado junto a su equipo la implementación de diversas plataformas de educación a distancia tanto para proyectos específicos como para las carreras y cursos que ofrece la Universidad.

3. Presentación

La educación superior en Chile ha sufrido significativos cambios en los últimas décadas, esto teniendo en cuenta no solo la globalización sino que también, el crecimiento económico del país, de esta forma la Educación cumple funciones vitales: **Forma** el capital humano, **Proporciona**, en el nivel post-secundario, oportunidades de formación continua a lo largo de la vida; y se **transforma** en un foco dinámico para el desarrollo regional y de las ciudades, al mismo tiempo que es una ventana abierta hacia el mundo global de la ciencia, la tecnología y las ideas contemporáneas (Gil, 2003) y de acuerdo la propuesta de este trabajo es mostrar como la innovación de ideas utilizando herramientas opensource desarrollo un sistema con calidad certificada ISO 9000:2001 generó un crecimiento sostenido en la modalidad blended learning en la organización.

La Universidad del Mar-Chile fundada en 1991 tiene su Casa Central en la Ciudad de Viña del Mar y posee sedes que van desde el extremo norte del país (Campus Arica) hasta el extremo sur del país Punta Arenas (9 sedes y 5 campus) con un universo de alumnos para el 2008 de aproximadamente 23.000 alumnos. En este contexto desde el 2003, la Universidad del Mar ha situado su esfuerzo de ser y hacer Universidad elaborando un sistema de gestión de calidad, incorporando un modelo de enseñanza aprendizaje que asegure que los valores permanentes de la persona humana se conjuguen con la habilidades y destrezas de un profesional preparado para actuar positivamente en las necesarias transformaciones sociales, ambientales, económicas y culturales que forman parte integral del desarrollo regional y nacional.

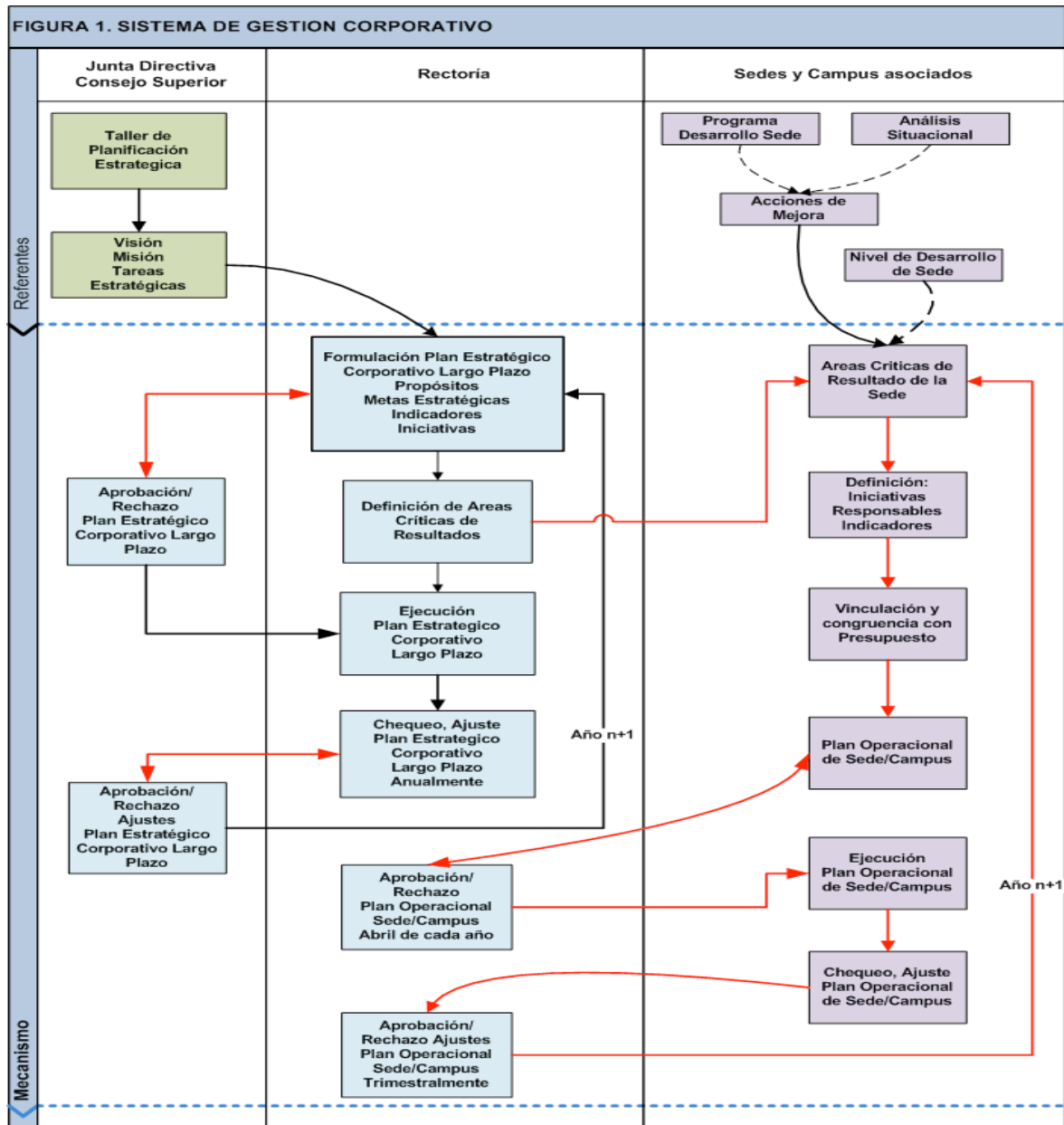
Por otro lado para poder entender este proceso es necesario considerar el entorno dinámico en que se desenvuelven hoy las organizaciones que ofrecen Servicios, ello ha hecho necesario perfeccionar los instrumentos de Planificación y Control de Gestión. Esta evolución integra cada vez más a las Universidades. En este escenario la Universidad del Mar ha optado por la elaboración de un “Plan Estratégico” del que se derivan “Planes Operacionales” en todas las sedes, los cuales son revisados y ajustados periódicamente, introduciendo los cambios y el mejoramiento continuo dentro del contexto de la Visión, Misión, Valores estratégicos, Propósitos, tareas estratégicas y Objetivos de largo Plazo, todo ello bajo el marco del modelo de mejoramiento continuo de procesos.

Bajo este enfoque, el Plan Estratégico Corporativo corresponde a un sistema de medición de la gestión de calidad de la Universidad que orienta el cumplimiento de su Misión (Objetivos Institucionales) y Propósitos declarados, a partir de análisis evaluativos. Las unidades operativas, sedes y dentro de estas, campus y escuelas, como asimismo en proyectos especiales como lo es el Campus Global de la Universidad del Mar Digital-Sede Maipú, en forma continua retroalimentan el sistema, utilizando un mecanismo de participación denominado **Comité de Calidad** (Zúñiga, 2004). El modelo implementado con las herramientas opensource involucró a todos los procesos, tanto las que conciernen a las actividades docentes como a las administrativas.

4. Diseño e implementación de Sistema de Gestión de Calidad Corporativo: Sistema de Autorregulación

Bajo este enfoque, el Plan Estratégico Corporativo corresponde a un sistema de medición de la gestión estratégica de la Universidad que posibilita la gestión de calidad en el cumplimiento de su Misión (Objetivos Institucionales) y Propósitos declarados, a partir de análisis evaluativos. Los principios que sustentan este sistema de gestión son: una Unidad de Control; realizar esfuerzos compartidos; generar comunicaciones efectivas, asignar

recursos y realizar evaluaciones continuas. Según Zúñiga (2004) los planes de gestión ya sea corporativos, operacionales y en las unidades académicas deben ser sometidos a escrutinio y revisión como parte del proceso de gestión estratégica. Las unidades operativas e instancias de evaluación en forma continua retroalimentan el sistema para ajustar los planes utilizando un mecanismo de participación denominado comité de calidad (Figura 1).



Por otro lado el Sistema de gestión de la Universidad del Mar está constituido por un entramado de definiciones y procesos de planificación y control a nivel estratégico y operativo interrelacionados, cuya articulación, alineación y vinculación conforma una estructura que posibilita el direccionamiento de todos los esfuerzos, el mejoramiento continuo de su quehacer y la efectividad en los resultados que ella se propone. La Autorregulación o Sistema de Gestión, en cuanto mecanismo que permite ajustar sus decisiones, procesos y acciones actúa mediante: a) La Planificación de Iniciativas, actividades y/o tareas de manera concatenada hacia el logro de la Visión, Misión y

Propósitos de la Universidad; b) Su Ejecución; c) La Verificación del cumplimiento de éstas; y, d) Su ajuste periódico (Figura 2).



Figura 2. Sistema de gestión Corporativo on line “Sistema de Autorregulación”

A través del despliegue de un sistema on line basado en una arquitectura moderna de bases de datos vía internet, se implementó el sistema de gestión de la Universidad del mar, de forma tal que los clientes del sistema pudiesen tener acceso a la información corporativa, en términos de despliegue de la misión y sus propósitos como así también las metas estratégicas de la corporación. A través de este sistema on line con múltiples usuarios “clientes” cada uno de ellos de acuerdo a su nivel puede trabajar en sus planes operacionales y sus programas de mejora o de calidad (Figura 3 y 4).



Recursos didácticos	Infraestructura y equipamiento	Docencia	Organización	Seguimiento	Competencia / Posingamiento	Otras Mejoras
1. Definición de Tarea: Aumentar el número de libros disponibles. 2. Responsable: VRA-Biblioteca 3. Indicador de desempeño: Alcanzar la relación 5 volúmenes/alumno 4. Recursos: \$ 10.000.000 Evaluación segundo trimestre 2007 Comentarios de la Tarea: Se aumentó considerablemente el número de libros de aprox 8000 a inicios de año	1. Definición de Tarea: Equipamiento de laboratorios de kinesología, fonología, computación, inglés y criminalística. 2. Responsable: Vicerrectoría Académica 3. Indicador de desempeño: El 100% de los nuevos laboratorios se encuentra habilitado. 4. Recursos: \$ 15.000.000 Evaluación segundo trimestre 2007 Comentarios de la Tarea: La tarea prevista para el 2007 se completó. Chequeo/Ajuste de la Tarea: Completar infraestructura para el equipamiento adecuado del laboratorio de criminalística, habilitación laboratorio de kinesología, complementar	1. Definición de Tarea: Aumento de profesores con postgrados. 2. Responsable: Vicerrectoría Académica 3. Indicador de desempeño: Al menos el 20% de los profesores cuenta con postgrado acreditado. 4. Recursos: Créditos universitarios U del Mar. Evaluación segundo trimestre 2007 Comentarios de la Tarea: Se acuerdo con las instituciones del Rector los profesores nuevos deberán contar con Postgrado y respecto de los antiguos que permanezcan en la institución tendrán tres años más para cursar o terminar los programas que están cursando. Gestión docente se	1. Definición de Tarea: Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). 2. Responsable: Dirección de Calidad y Desarrollo 3. Indicador de desempeño: 70% de los procedimientos e instructivos en funcionamiento de acuerdo a ISO. 4. Recursos: Recursos humanos. Evaluación segundo trimestre 2007 Comentarios de la	1. Definición de Tarea: Seguimiento, monitoreo y evaluación de la implementación del Marco Pedagógico Institucional (BSC). 2. Responsable: VRA- Coordinación Modelo Pedagógico 3. Indicador de desempeño: El 10% de los docentes utiliza en el aula a lo menos 5 estrategias metodológicas. 4. Recursos: Recursos humanos e insumos. Evaluación segundo trimestre 2007	1. Definición de Tarea: Conformación de club de sectores de la Universidad. 2. Responsable: Encargado de Extensión sede (BSC). 3. Indicador de desempeño: 45 usuarios se encuentran inactivos, cada uno con al menos 5 programas anuales. 4. Recursos: \$ 10.000.000. Evaluación segundo trimestre 2007 Comentarios de la Tarea: Las acciones de atención se han dirigido a otras actividades por lo que no han habido avances en la conformación de la Academia Literaria con alumnos que se deseano partir con los docentes. Chequeo/Ajuste de la Tarea: Conformación de la Academia Literaria de la Universidad entre profesores de la	1. Definición de Tarea: Búsqueda, negociación y tramitación legal para adquisición de terreno para nueva sede (BSC). 2. Responsable: Rector de sede 3. Indicador de desempeño: Aprobación de crédito hipotecario. 4. Recursos: \$ 10.000.000. Evaluación segundo trimestre 2007 Comentarios de la Tarea: Se continúa con los procesos de negociación indicados. Ya se estableció una primera reunión con la Dirección de Obras del municipio a fin de concretar los permisos en el terreno mencionado. Chequeo/Ajuste de la Tarea:

Figura 3. Plan Operación al Sede Maipú.



UNIVERSIDAD DEL MAR Sistema de Autorregulación

Inicio | Información Universidad | Declaraciones Estratégicas Corporativas | Propósitos / metas estratégicas | Políticas | Organigramas Corporativos | Plan estratégico corporativo 2007-2011 | Planes operacionales | Programa de mejora escuela / carrera | Lineamientos: Comité de Calidad | Piloto ISO 9001-2000 Sede Maipú | Panel de administración

Listado de Escuelas/Carrera por Sede/Campus

Sede/Campus: Sede Maipú, Período: Segundo trimestre 2007

Numero de escuelas: 18

[Volver..](#)

Nombre Escuela	Carreras	Director	Mail Director	Fono Director	Tareas Ingresadas	%	Tareas Ajustadas segundo trimestre 2007	
Escuela de Salud	Kinesiología	Percy Montaño	pmontano@udemar.cl	3870421	42 / 41	102%	98% (41 de 42)	Ver detalle plan de mejora escuela
Educación y Humanidades	Pedagogía en Inglés, Pedagogía en Ed. Física, Pedagogía en Ed. Parvularia, Pedagogía en Ed. Básica, Pedagogía en Ed. Media, Perito Forense, Trabajo Social	Pedro Bobadilla Reyes	pbobadilla@udemar.cl	3870428	50 / 41	122%	82% (41 de 50)	Ver detalle plan de mejora escuela
Escuela de Educación y Humanidades	Carrera Educación Parvularia	Paola Saavedra	psaavedra@udemar.cl	5328531	43 / 41	105%	95% (41 de 43)	Ver detalle plan de mejora escuela
Escuela Internacional de Gestión y Tecnología	Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Informática, Ingeniería Civil Industrial	Leandro Vásquez Henríquez	lvásquez@udemar.cl	3870405, Interno 403	42 / 41	102%	100% (42 de 42)	Ver detalle plan de mejora escuela

Figura 4. Programas de mejora Sede Maipú.

El sistema comienza con la planificación estratégica corporativa en donde se definen y se revisa el cumplimiento de la misión y sus propósitos y se redefinen las tareas estratégicas si fuese necesario. Como se señala en la Figura 1, se muestra como el sistema está concatenado entre los distintos niveles (Corporativos, Operativos nivel sede, Operativos Nivel Unidad Académica o Planes de mejora o Calidad). Este entramado además se ayuda del programa general de desarrollo de la sede, el análisis situacional para generar áreas críticas de resultado que dan los lineamientos de este sistema a nivel operacional (Figura 1).

El sistema se ajusta como se mencionó anteriormente a través de creación de comités de calidad que se han transformado en círculos de calidad y comunidades de trabajo organizado y que por las características del sistema el uso de la tecnologías de la información en forma racional y adecuada ha permitido a toda la comunidad de la Universidad ir avanzando en hacia una cultura de creación de capital humano (Figura 5).

Universidad del Mar - Windows Internet Explorer

http://dqe.udelmar.cl/sistemaautoregulacion/dqe_mejora_pais_detalle_2_periodo2.php?escuela=35

UNIVERSIDAD DEL MAR

Inicio | Información Universidad | Declaraciones Estratégicas Corporativas | Propósitos: metas estratégicas | Políticas | Organogramas Corporativos | Plan estratégico corporativo 2007-2011 | Planes operacionales | Programa de mejora por escuela/carrera | Lineamientos: Comité de Calidad | Priorio ISO 9001-2000 Sede Maipú | Panel de administración

Programa de mejora por Escuela/Carrera. Período: Segundo trimestre 2007

Sede/Campus: Sede Maipú
 Escuela: Escuela de Salud
 Carreras de la Escuela: Kinesiología
 Período: Segundo trimestre 2007

[Ver...](#)

Área de preocupación	Materia	Objeto de preocupación	Estado de avance al inicio del segundo trimestre 2007	Acción a realizar	Responsable	Indicador de desempeño	Recursos	Comentarios de las acciones realizadas	Estado de avance al final del segundo trimestre 2007
1. Carreras y enseñanza	Provisión de carreras	Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Currículum de Formación.	Han habido avances medianos	Incorporar las competencias intermedias en los programas correspondientes al segundo semestre 2007.	Jefe de Carrera	100% de competencias incorporadas a los programas de estudio 2007 a diciembre del presente año.	Recursos Humanos	Se logró completar la incorporación de las competencias al 100% de los programas de estudio	
	Provisión de carreras	Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Currículum de Formación.		Hacer Seguimiento al desarrollo y logro de las competencias en Aula en cada actividad curricular	Jefe de Carrera	En el 70% de las actividades curriculares se logra hacer seguimiento del desarrollo y logro de las competencias en Aula	Recursos Humanos		Tarea completada
2. Carreras y enseñanza	Proceso de enseñanza	Aplicación del Marco/Modelo Pedagógico de la Universidad del Mar.	Ha habido avances mayores	Socialización de las estrategias definidas para este año y solicitar su registro tanto en las planificaciones como en el Libro de Clases del segundo semestre.	Jefe de Carrera	Que la estrategias propuestas aparecen registradas en los Libros de Clases de al menos el 50% de las actividades curriculares a diciembre de 2007.	Recursos Humanos	Se socializaron las estrategias definidas para este año y fueron registradas en el 50% en las Planificaciones y en un 50% de los Libros de Clases del segundo semestre.	
	Proceso de enseñanza	Aplicación del Marco/Modelo Pedagógico de la Universidad del Mar.		Establecer Registros de Unidades temáticas definidas en estrategias metodológicas acordes con el Modelo Pedagógico Institucional	Jefe de Carrera	En el 50% de las Planificaciones Docentes y Libros de clases se registran las Unidades temáticas acordes al Modelo Pedagógico Institucional	Recursos Humanos		Ha habido avances mayores

Figura 5. Ejemplo de Programa de Mejora de Unidad Académica Sede Maipú.

5. Diseño e implementación de un sistema de calidad en Campus Global-Sede Maipú Plan Piloto

Para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la normativa ISO 9000:2001, las autoridades adoptaron una decisión estratégica, vale decir avanzar decididamente en generar los mecanismos en las autoridades de la Sede Maipú para que pudieran efectivamente tener liderazgo para la realización de esta tarea, sin ello como experiencia no hubiese sido posible (Hamel, 2000). Por otro lado, la universidad en su firme propósito corporativo contrató una empresa consultora debido a que el objetivo final era certificar a la sede en forma global, bajo esta norma en el alcance servicios de educación superior.

Uno de las primeras actividades fue el identificar la cadena de valor, orientada esencialmente al alumno-cliente, que en el caso de la Universidad del Mar se le denominó usuario. De este modo toda actividad referente a la cadena de valor, paso a ser lo principal y el resto de las actividades pasaron a ser prestadoras de servicio (Figura 6).

5. Un área académica liderada en función de la gestión.
6. Una visión organizacional de procesos, donde no caben las unidades estancas ni las autoridades absolutas, sino el servicio al cliente interno y al usuario.
7. El nombramiento de dueños de procesos, concepto que va más allá de las funciones.
8. El relacionamiento con equipos de gestión de casa central para concatenar el sistema de gestión de calidad con el sistema de autorregulación.
9. Un mecanismo para el manejo de conflictos.
10. Un soporte valórico que guía las acciones: **“la verdad verdadera”**.

Concretamente con el objetivo de ahondar en los procesos de educación y en la calidad de servicios la Universidad del Mar decidió llevar a cabo el levantamiento, formalización y sanción de los procedimientos e instructivos que dieran forma y regularan el funcionamiento de las Unidades Académicas y particularmente como Plan Piloto en la Sede piloto, considerando en sus aspectos fundamentales y que permitieran el control de los principales procesos que articulan la cadena de valor y las actividades complementarias a estos. Para ello se estableció como marco regulatorio y modelo del enfoque basado en procesos la norma de Calidad ISO 9001:2000.

Efectivamente este modelo basa su desarrollo en la cadena de valor, para lo cual fue necesario diseñar un mapeo de los procesos directos y de apoyo, que agregan valor a los servicios de educación superior. En consecuencia los procedimientos e instructivos forman parte de la “pirámide documental”, que dan jerarquía a la importancia de la documentación, de allí que los seis procedimientos obligatorios fueron los siguientes: Control de documentos; Control de registros; Control de producto y servicio no conforme; Auditoría Interna; Acción preventiva y Acción correctiva (Figura 7 y 8).



	Documentos	Revisión	Aprobado	
RECTORÍA	Diseño PDS	5	08-11-2006	
	Instructivo de Documentación y Archivo	0	04-03-2007	
	Manual de Calidad	9	05-07-2007	
	Manual de Funciones por Competencias	3	07-07-2007	
	Página del Sistema de Autorregulación	0	06-09-2007	
	Partes de No Conformidad	2	20-08-2007	
	Plan de Capacitación 2006_2007	2	09-08-2007	
	Política de Calidad	3	21-12-2006	
	Resoluciones de Rectoría	0	17-01-2007	
	Revisión por la Dirección	3	21-08-2007	
	Seguimiento y Evaluación PDS	3	08-11-2006	
	VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Actividades Docentes	2	24-04-2007
		Circulares	0	30-04-2007
Convalidación y Homologación		2	04-04-2007	
Designación de Tutores Temáticos Metodológicos y E		0	02-08-2007	
Dotación Académica		2	04-04-2007	
Evaluación y Calificaciones		2	04-04-2007	
Modificación o Retiro de Asignaturas		3	04-04-2007	
Prácticas Pedagógicas		3	26-04-2007	
Procedimiento de Evaluación de Tutores Temáticos M		1	02-08-2007	
Reglamento Académico		0	04-03-2007	
Resoluciones Vicerrectoría		0	17-01-2007	

Figura 7. Sistema Documental de proceso y procedimientos Sede Maipú.



Figura 8. Sistema de conformidades Sede Maipú.

6. Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad Asociados

Dentro de los referentes institucionales, la Universidad del Mar cuenta entre sus propósitos corporativos, aquel relacionado con el alcance del presente sistema, con las consiguientes políticas que orientan la acción para su cumplimiento. Al considerar el propósito de la Universidad del Mar, Generar condiciones para un mejoramiento continuo, en pos de la Visión de la Universidad y en el cumplimiento de la Misión. La Universidad del Mar genera las siguientes políticas para su cumplimiento a decir:

- ✓ Privilegiando la articulación de sus esfuerzos estratégicos;
- ✓ Privilegiando la articulación de su gestión académica;
- ✓ Privilegiando la articulación de la visión, misión, propósitos, metas estratégicas y planes operacionales;
- ✓ Definiendo, evaluando y ajustando periódicamente su plan estratégico;
- ✓ Promoviendo la formulación presupuestaria de acuerdo a planes estratégicos y operacionales;
- ✓ Fomentando la definición de acciones y planes de mejora, en relación a recursos, procesos y resultados;
- ✓ Fomentando la evaluación de cumplimiento y ajuste de sus diversas iniciativas en cumplimiento de sus metas estratégicas u operacionales;
- ✓ Mejorando de acuerdo a estándares definidos según el estadio de desarrollo de ellas.

De este modo el sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 de la sede piloto, se vincula con el Sistema de “Autorregulación” de la Universidad, conformando para la sede, un solo Sistema de Gestión. Se definió una política integral de calidad, para dar cumplimiento al objetivo de implementar un SGC:

- Utilizando como metodologías de aprendizaje el enfoque constructivista social y como estrategias docentes el marco de una Didáctica Socio cognitiva (Román, 2005).
- Ofreciendo servicios administrativos oportunos en tiempo y forma para alumnos y docentes en el marco normativo institucional y con un enfoque de mejoramiento continuo.
- Interactuando las distintas unidades de la Universidad, a fin de aprovechar y potenciar nuestra sinergia.
- Manteniendo y mejorando de manera continua el sistema de gestión de calidad en los principales procesos de nuestra Universidad con un enfoque en la satisfacción de nuestros usuarios.
- Involucrando a nuestros colaboradores desde sus competencias y con sus aportes, en la consecución de la mejora continua y la satisfacción de nuestros usuarios.

En ésta definición de objetivo, políticas y procesos que soportan la cadena de valor la sede piloto estableció como alcance del Sistema de Gestión de Calidad SGC; “Servicios de Educación Superior”. Desde el punto de vista operativo, a través de un software libre se estableció un sistema documental por cada función responsable, con procedimientos e instructivos explícitos, que consideran aquellos formularios involucrados en cada uno de ellos (www.maipuudelm.cl/isodoc). En los casos en que exista un incumplimiento, se procede al levantamiento formal de una “no conformidad” el cual es apoyado por otro software libre.

Estas no conformidades obligan a los comités de calidad y a las partes de los procesos involucradas, realizar los análisis de causas correspondientes, y ejecutar las acciones de mejoramiento para evitar su reiteración. Para recoger directamente de los usuarios sus sugerencias, reclamos y felicitaciones, se instalaron buzones fuera de cada uno de los servicios fundamentales y una dirección de correo para el caso del proyecto Universidad Digital. Cada uno de estos reclamos debe ser respondido por la más alta autoridad de la unidad académica, en nuestro caso el rector de la sede piloto.

La normativa ISO 9001:2000 exige registros, evidencias y mediciones cuantitativas frecuentes, como asimismo requiere que el sistema sea auditado por auditores internos y externos y la rectoría debe hacer una revisión por dirección semestralmente de forma pública. Todas estas experiencias se extendieron a la Universidad Digital, teniendo como beneficio la disminución sistemática de reclamos, por parte de los usuarios, la estandarización de la labor de los docentes, un ordenamiento administrativo orientado al usuario, la formalización de los diseños y programas de cada una de las carreras.

7. El Campus Global de Universidad del Mar Digital Sede Maipú

El campus Global partió incipientemente en la modalidad blended learning con 300 alumnos, luego de un año y medio de inicio, en que paralelamente se implementó este sistema de calidad mostrado, ha experimentado un crecimiento a más de 1.200 alumnos en distintas líneas de servicios: pregrado, cursos, postgrados y sistemas de ayuda a alumnos de pregrado.

El campus global se desarrolló implementación de una plataforma abierta Dokeos, creada y desarrollada por una Universidad Belga. Este desarrollo es de código abierto y fue adaptado para la realidad de la Universidad del Mar y sus miembros (Figura 9). Actualmente a esta plataforma se la han incorporado aplicaciones útiles como video, sistema de notas y otras aplicaciones que cada día hacen la hacen más atractiva. En los últimos meses se han

estado probando una serie de herramientas web 2.0 que se insertan en el sistema de plataforma, así como recientemente se ha creado una unidad formal de virtualización que ha incorporado profesionales del área de las comunicaciones a que realicen su aporte, vale decir se ha transformado en una instancia de innovación y desarrollo.

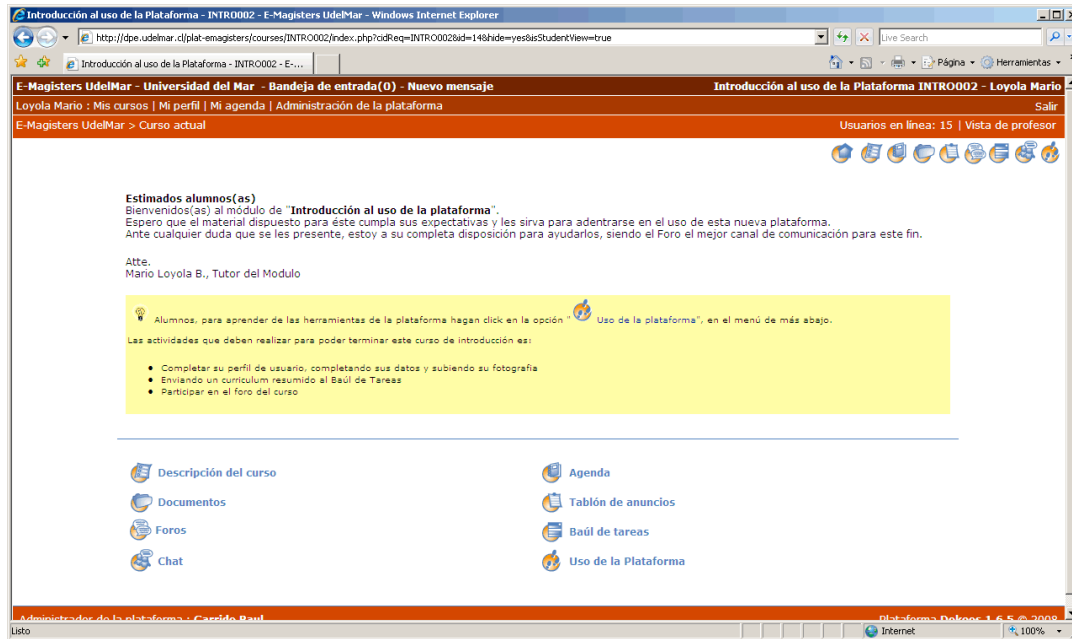


Figura 9. Ejemplo de entrada al curso “uso de la plataforma”

La concepción de trabajo de esta plataforma se basa en la generación de itinerarios formativos de aprendizaje, bajo un esquema de interacción entre los miembros de la comunidad. Esta forma de diseñar los cursos no es rígida sino que se va modificando de acuerdo a las características de los miembros de la comunidad (Figura 10).

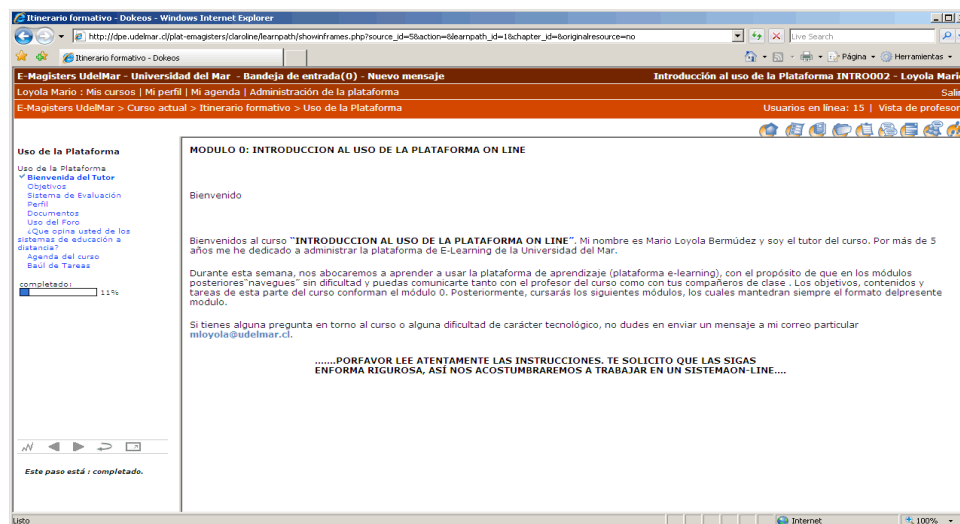


Figura 10. Ejemplo de un itinerario Formativo.

8. Comentarios y reflexiones

Más que un trabajo de índole formal, en esta comunicación no es posible mostrar todo el despliegue humano que ha significado realizar la implementación del sistema de gestión corporativo; el plan piloto de gestión de calidad de procesos y la implementación de todo este entramado en la Unidad de Gestión Campus Global de la Universidad del Mar Digital, sería imposible demostrar el esfuerzo corporativo y del capital humano que ha significado este despliegue a través del esfuerzo que la Universidad ha efectuado.

Como lo señala Román (2005) y otros autores, una organización que se da cuenta que entró a la sociedad del conocimiento y por ende no se trata enseñar contenidos sino capacidades y destrezas en forma real, debe entender lo valioso del capital humano más allá de las tecnologías de la información. Esto ha traído como consecuencia que más bien se siga mirando hacia la sociedad industrial que a la sociedad del conocimiento.

La globalización ha influido en nuevas relaciones sociales derivadas de un cambio en la base productiva, dado que las relaciones sociales como se ha demostrado en el proceso de diseño, el capital pasó a ser una constante cuya base es la comunidad de la universidad, los miembros son la base científica y técnica y no sólo las tecnologías de la información hacen posible que esta base social se sinergie aun más, dada la ilimitación de fronteras y formas de comunicación, la necesidad de articular el aprendizaje hizo que la comunidad de la universidad intercambiar experiencias a través del sistema de gestión corporativo; del sistema plan piloto realizado en una sede y en la universidad del mar digital, utilizando diversas herramientas como son: foros de trabajo, sistemas de video conferencias; plataformas on line de trabajo. El entusiasmo de los miembros fue aun mayor ya que con el esfuerzo de ellos y dado el sistema on line que exige desafíos pudo este sistema certificarse **bajo la normativa ISO 9000:2001.**

Podemos hablar de un contagio general por aprender y estar en esta comunidad, vale decir los medios no fueron la limitante el capital humano de la Universidad llevó a la organización integrarse. Sobre este particular en consecuencia la evidencia muestra que la organización tomó las siguientes iniciativas y cambios que se notaron a través de ella:

- La organización se dio cuenta que su misión y propósitos y más su sentido no era conocida a nivel de los miembros de su comunidad, significó en la práctica que las personas sintieron la necesidad que la organización aclarara estos términos y finalmente ellos se transformaron en los verdaderos agentes del mensaje de la Universidad.
- La organización se dio cuenta de la brecha que había entre el discurso de modelo de enseñanza y entre la realidad del aula, ello significó el contagio de tecnologías de la información en unidades presenciales dada la velocidad que el Campus Global, todos querían estar presentes en la comunidad de aprendizaje.
- El sistema de gestión corporativo demostró que existían debilidades entre unidades similares a lo largo de las sedes, lo cual significó el darse cuenta que había que definir procesos corporativos más bien por iniciativa de las personas ya que vieron la necesidad de comunicarse mediante plataformas on line como herramienta de intercambio de conocimientos y experiencias.
- La organización y sus miembros sintieron la necesidad de implementar sistemas de medición más bien de corte cualitativo que cuantitativos debido a la naturaleza que es una Universidad, lo cual ha hecho replantear a la autoridades y se está en un proceso de reflexión de que cosas son las que agregan valor a esta comunidad.
- La comunidad en esta implementación fue la impulsora de generar un cambio en sistemas de información, de hecho la organización trabajó con empresas de

comunicaciones para generar una red de tipo WAN MPLS, que permitirá tener una carretera expedita para posibles nuevos servicios de información y de datos que la comunidad necesite. Ha sido notable el esfuerzo de entrar por parte de la Universidad del Mar a la Red Universitaria Nacional REUNA para acceder a los servicios que este sistema ofrece.

- Esta experiencia muestra que la comunidad en su interacción fue la que demandó los servicios vale decir una integración de sistemas, que no ha estado exenta de problemas técnicos y de relaciones humanas.
- Esta re conexión organizativa significó la demanda por capacitación de personas en las unidades académicas y la ayuda entre las mismas personas por estar en el sistema de gestión corporativo y por ende tener acceso a las plataformas on line que habían.
- Desde el punto de vista tecnológico también la comunidad demandó un mejor sistema de comunicaciones y ello ha significado como fase inicial el instalar un proyecto de plan piloto de telefonía IP en la sede casa central, que ha permitido comunicación permanente entre autoridades centrales y de sedes, ya sea vía conversación de voz y o vía videoconferencia, ello transforma la forma de comunicarse en la organización y la comunidad entiende que para comunicarse y lograr efectividad en ello va demandando los medios de acuerdo a su aprendizaje.
- Esta experiencia significó que con el esfuerzo de capitales humanos internos usando y acomodando tecnologías de uso libre y reacomodándolas a la cultura de la organización fueron exitosas, lo cual significó que este despliegue tuvo un costo tecnológico bajo ya que se acomoda a las características de las personas y evoluciona de acuerdo a las demandas de ellos, el sistema de autorregulación se ha nutrido de los aportes de directores de escuelas, académicos y estudiantes para aportar nuevas ideas para su desempeño como sistema.
- El sistema integral implementado ha hecho repensar aspectos de seguridad informática que antes la corporación no los había tomado en cuenta, significó el intercambiar experiencias de 15 equipos informáticos que trabajan en las distintas sedes y campus a lo largo del país, lo más destacable es una experiencia de unificación de todos los sitios web tanto corporativos como de sedes, se hizo en forma on line, trabajando simultáneamente los equipos informáticos en forma de comunidad, se intercambiaban aplicaciones, ideas y tecnologías y surgió un sistema robusto que además tiene particularidades regionales y que cada miembro se siente partícipe de este trabajo.
- Por otro lado en el campus Global de la Universidad Digital con el inicio incipiente de algunas maestrías ahora es reconocida por los miembros de ella se inició con la inscripción de 300 personas y ahora la componen más de 1500 miembros como alumnos y profesores de las distintas regiones que aportan su experiencia a estos alumnos que se sitúan a lo largo del país.
- En la Universidad digital se ha hecho un esfuerzo en mejorar con la implantación de la normativa de calidad ISO, el bajar las tasas de reclamos, mejorar los niveles de satisfacción, incorporar tecnologías de acuerdo al usuario.
- La reflexión que la tecnología es sólo un medio y que este medio avanza de acuerdo a la comunidad de aprendizaje ha sido un factor importante, si la persona quiere aprender demanda servicios acorde a su nivel y capacidad.
- En el Campus Global se demostró que las personas demandan la enseñanza de capacidades y destrezas y no contenidos tradicionales. Si todo en teoría está en internet la reflexión cual es la labor de un sistema de enseñanza on line, no por ser más compleja la arquitectura significará que los alumnos y alumnas aprendan más. El uso de herramientas de comunicación como el chat o msn u otro ha resultado ser un factor crítico de éxito del aprendizaje demandando atención permanente de tutores y administradores, las personas de comunidad entienden que es fácil comunicarse y demandar enseñanza por capacidades.

- Ello implica que cada día las exigencias de este sistema van por que el capital humano de la organización sea el que motive el aprendizaje organizacional.
- En la campus Global los profesores y tutores se vieron enfrentados a un cambio de paradigma como enseñar capacidades y como evaluarlas a través de un sistema además que es on line. Ello ha significado un esfuerzo por perfeccionarse y preguntar a los miembros de la comunidad como mejorar el nivel de efectividad del aprendizaje.
- Otro aspecto interesante ha resultado en los aportes que hacen los alumnos y alumnas al sistemas dejando ideas, temas a debatir, la necesidad de ir avanzando más allá de objetivos tradicionales de enseñanza sino más bien al querer aprender a gestionar el conocimiento.
- De una organización de carácter isleña se ha pasado a una universidad en donde la distribución del conocimiento es mucho más democrática que la distribución de cualquier otro factor más tradicional (Román, 2005).
- El sistema de gestión implementado (flexible y de mejora continua) ha señalado a la organización que si es capaz de concretar su aprendizaje en la gestión cotidiana orienta sus acciones operativas a la satisfacción de la calidad de servicio (Huank, 2000).

7. Bibliografía

Huang, K. 2000. Calidad de la información y gestión del conocimiento, Madrid, Editorial Diaz de Santo, 206 pp.

Gil, M. 2005. Retos de la educación superior en el contexto internacional. Universidad Autónoma de México, UAM, Ciudad de México.

Hamel, G. 2000. Leading the revolution. Harvard Business Scholl Press. Editorial Norma S.A., Bogotá Colombia, 437 pp.

Román, M. 2005. Sociedad del conocimiento y refundación de la escuela desde el aula. Editorial Universidad del Mar, Temas de Educación, Viña del Mar, Chile, 342 pp.

Zúñiga, H. 2004. Mejoramiento de la calidad de la Educación Superior. Editorial Universidad del Mar, Temas de Educación, Viña del Mar, Chile, 370 pp.