

# TELESCOPICHILE

Observatorio Chileno de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria

## **Co-construcción y mejora continua. Oportunidades de fortalecimiento institucional a partir de instrumentos de medición de satisfacción estudiantil**

***Palabras clave: Satisfacción Estudiantil, mejora continua, trabajo colaborativo***



Claudio Escobedo Seguel



cescobedo@uct.cl



(56)452205069



<http://www.uct.cl>



Universidad Católica de Temuco

## Resumen de la Práctica

Los cambios surgidos de las modificaciones a los elementos normativos relacionados a la calidad en la educación superior durante los últimos años (Ley 21.091) junto a la evolución natural de las instituciones que componen este sector, han supuesto un desafío crítico para la Universidad Católica de Temuco en su tarea de dar viabilidad y proyección al proyecto institucional, con miras al 2030. Una de las aristas más evidentes es la necesidad de avanzar en la complejidad y cobertura de las certificaciones que dan cuenta del nivel de avance de la Universidad en ámbitos como la autorregulación institucional, diseño de un sistema de aseguramiento de la calidad que de soporte al accionar en esta área y la incorporación, al ciclo de calidad institucional, de aquellas áreas cuya función principal es dar soporte a otras que por su naturaleza están más directamente relacionadas con la formación, investigación y vinculación.

Con el objetivo de garantizar el mejoramiento continuo y fortalecer la capacidad de autorregulación, la Universidad implementó su Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), el que está compuesto por tres grandes subsistemas abocados a procesos estratégicos, procesos académicos y procesos de soporte, los que establecen diferentes mecanismos buscando asegurar la coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia y calidad en todo el quehacer institucional. En este aspecto, la Satisfacción Estudiantil busca contribuir tanto al subsistema de procesos estratégicos, en cuanto a su aporte para los procesos de acreditación institucional ante la Comisión Nacional de Acreditación en el año 2024 y el proceso de acreditación internacional con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad de España (ANECA) en 2023. Además, se contribuye al subsistema de procesos de soporte, buscando apoyar el proceso de certificación conforme a la norma ISO 9001:2015.

En las directrices evaluativas de cada una de estas instancias se explicita la necesidad de medir, evaluar, valorar y/o monitorear la satisfacción de los diferentes actores que componen y dan vida a la Universidad en sus diferentes áreas. Para ello, se desarrolla la Encuesta de Satisfacción Estudiantil la cual se aplica cada 2 años y posee como finalidad conocer el grado de satisfacción que posee el estudiantado respecto de los servicios y recursos que ofrece la Universidad. Sin embargo, diferentes direcciones de la Universidad adolecen de mecanismos de medición de satisfacción enfocados en los diferentes actores que componen su comunidad universitaria, como estudiantes de pregrado, posgrado y egresados/as, titulados/as y/o graduados/as, provocando la consecuente fragmentación y compartimentalización de la gestión en el ámbito de la satisfacción de los diferentes estamentos. Es por esto que se requiere establecer un modelo de gestión que, mediante la aplicación de instrumentos, permita:

- Entregar información objetiva para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de la satisfacción de la comunidad estudiantil de la Universidad.
- Potenciar el ciclo de mejora continua, estableciendo un proceso de recolección de información robusto que refleje el sentir de la comunidad universitaria.
- Integrar consultas que aporten información relevante para diferentes direcciones de la Universidad.

## 1. Planificación de la Práctica

Este proyecto surge a partir de la necesidad de actualizar e implementar un instrumento que busque conocer la satisfacción estudiantil al interior de la universidad, y que contribuya de manera integral a la implementación del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), proporcionado información relevante para la toma de decisiones institucionales. En este sentido, los nuevos procesos de certificación que enfrentará la Universidad, entre los que se cuenta la Acreditación Institucional ante la CNA en el año 2024, la certificación institucional ANECA a finales de 2023, la implementación de la Política Institucional de Calidad, aprobada en diciembre del 2021, y la certificación de los procesos de soporte bajo la norma ISO 9001:2015, forman parte de los diferentes subsistemas de procesos que componen el SIAC de la UCT.

A partir de este escenario, se organizó la construcción de un instrumento de medición de satisfacción en base a la revisión y recopilación de información de diferentes fuentes. La primera se concentró de las normativas que rigen los cuatro desafíos que dan origen a la creación de esta encuesta, con la finalidad visualizar sus principales propósitos, objetivos y exigencias establecidas. Mientras que, la segunda revisión recabó información respecto de los instrumentos utilizados para la medición de satisfacción en diferentes universidades. Así, surgen 12 categorías consideradas dentro del instrumento a aplicar:

1. Generalidades
2. Calidad
3. Oferta formativa
4. Docencia
5. Desarrollo personas
6. Recursos
7. Investigación e Innovación
8. Proyección social
9. Vinculación con el medio
10. Gobierno Universitario
11. Transparencia
12. Género

Además, a partir de reuniones establecidas con el proyecto UCT 20101, se sugirió agregar preguntas de satisfacción respecto de los procesos de soporte entregados por la Universidad, entre los cuales se encuentran:

- Gestión de Personas
- Gestión Financiera
- Gestión y Desarrollo de Campus
- Gestión de Tecnologías y Sistemas
- Gestión de Beneficios Estudiantiles
- Gestión de Recursos Pedagógicos
- Gestión de comunicación y Marketing

Sin embargo, la necesidad de conocer el grado de satisfacción de la comunidad estudiantil no es algo único de la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos, más bien, es una necesidad conjunta por diversas direcciones que componen la institución, por lo que, como forma de incentivar esta buena

práctica, se estableció una metodología de trabajo colaborativo, invitando a participar a diversas direcciones de la Universidad, estableciendo temáticas y consultar que permitan obtener información necesaria para el quehacer de dichos estamentos. Además, esta nueva versión de la encuesta busca incorporar a dos estamentos del área estudiantil que no habían sido considerados anteriormente, como estudiantes de posgrado y Alumni, donde se agrupan a titulados/as, graduados/as y egresados de la casa de estudios.

De esta forma, se plantea el objetivo de construir un instrumento de consulta en conjunto con diversas direcciones, integrando temáticas y preguntas en común, obteniendo información relevante, y, principalmente, establecer ámbitos de mejora en las diferentes áreas que posee la Universidad, como también de los procesos de soporte desarrollados a partir de la percepción de los diferentes actores que componen la comunidad universitaria, aumentando así las instancias de participación y de mejora continua. Con esta iniciativa se espera asegurar la convergencia de diversos planos de la evaluación de satisfacción en los estudiantes, permitiendo:

- Promover una mirada integral de la satisfacción, como elemento valioso para la adaptación a nuevos escenarios y elementos normativos surgidos de potenciales cambios en la política pública.
- Movilizar iniciativas de manera expedita que busquen potenciar la mejora continua en las acciones de satisfacción de la comunidad universitaria, gestionando de forma proactiva y anticipatoria nuevas expectativas, en un marco de instalación de una cultura de calidad a nivel institucional.

## 2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Para el desarrollo del proyecto, se realizó una serie de reuniones con direcciones de la Universidad, para conocer sus experiencias en materia de medición de satisfacción de los servicios que entregan, así como sus inquietudes frente a esta implementación. La valoración de la iniciativa impulsada fue transversal, y algunas direcciones manifestaron su intención de participar dentro de la medición, mediante la incorporación de preguntas, con la finalidad de obtener información relevante para su quehacer. Dichas direcciones están especialmente interesadas en participar de la Encuesta de Satisfacción a modo de un diagnóstico previo, para posteriormente comenzar con la implementación de sus propios mecanismos de medición de satisfacción de los servicios que entregan. Dentro de las direcciones visitadas, se encuentran:

- Dirección de Extensión
- Gestores y Gestoras de Facultades
- Dirección General de Inclusión y Acompañamiento
- Dirección de Calidad
- Dirección General Estudiantil
- Dirección de Bienestar Estudiantil
- Dirección de Vida Universitaria
- Dirección de Relaciones Internacionales
- Unidad de Alumni
- Dirección de Admisión y Registro Académico
- Dirección de Comunicación y Marketing
- Escuela de Posgrado

- Dirección de Género

Tras este proceso de construcción del instrumento, se registraron cerca de 90 preguntas, desarrollando un proceso de definición de cada una de las categorías sugeridas, explicando su conceptualización, alcances y priorización de mecanismos necesarios para el cumplimiento las normativas anteriormente detalladas. Finalmente, se establecieron un total de 40 preguntas, con el objetivo de que la aplicación del instrumento sea lo más expedita posible, comprendiendo entre 5 y 8 minutos de duración. Junto con ello, se identificó el público objetivo que compone la denominada Comunidad estudiantil, entre los cuales se encuentran:

- Estudiantes de pregrado
- Estudiantes de posgrado
- Alumni

Una vez definida las direcciones participantes, preguntas y público objetivo, el 13 de septiembre de 2022 se presentó dicha iniciativa a Comité de Rectoría, definiendo temáticas importantes de visualizar en el proceso de análisis de resultados y retroalimentación, como también, la definición de diversos incentivos para obtener las tasas de respuestas necesarias.

Uno de los procesos relevantes dentro del desarrollo de la presente práctica era realizar una campaña de difusión que logrará congrega a la mayor cantidad de estudiantes y alumni de la Universidad, para lo que se diseñó una estrategia comunicacional que incluyó piezas gráficas en redes sociales, reuniones con gestores/as de facultad para poder incentivar la participación desde las carreras, correos masivos, mensajes en las plataformas y sistemas institucional, entre otros.

La encuesta fue aplicada desde el 24 de octubre y el 18 de noviembre, de forma online, obteniendo una importante cantidad de respuestas en cada uno de los estamentos consultados, donde, de las 2367 personas que respondieron de forma efectiva la encuesta de satisfacción estudiantil 2022, 1672 corresponde a estudiantes de pregrado de la Universidad, alcanzando una tasa de respuesta del 17%, mientras que, el 47% de estudiantes de posgrado participaron de la iniciativa. En el caso de Alumni de pregrado, al ser una unidad que se encuentra en proceso de reestructuración y actualización a nivel institucional, se construyó una base de contactos a partir de información disponible dentro de dicha unidad, como también, datos proporcionados por carreras y facultades, por lo que, no es posible determinar una tasa de respuesta exacto, ya que, uno de los objetivos específicos de la presente encuesta, es la generación de una base de contactos actualizados de Alumni de pregrado de la Universidad. Finalmente, el 9% de Alumni de posgrado participaron dentro de la medición, que, como se mencionó anteriormente, es la primera oportunidad en la que se considera a este importante grupo de la comunidad estudiantil.

En promedio, un 71% de la comunidad estudiantil de la Universidad Católica de Temuco manifiesta su satisfacción con los recursos y servicios que entrega la Universidad, mientras que un 16% manifiesta su grado de insatisfacción. En este sentido, y en atención a las categorías que presenta la encuesta, el ámbito de gestión de Infraestructura y Campus concentra el mayor promedio de satisfacción, alcanzando un 81%, seguido por Gestión de Tecnologías y Sistemas con un 80%. En oposición, los ámbitos de Vida Universitaria y Docencia se presentan como los de mayor promedio de grado de insatisfacción, con un 21% y 20%, respectivamente. Por último, es importante mencionar que las categorías de Género y Transparencia presentan los más bajos promedios de satisfacción dentro de la encuesta, con un 62% y 64%, respectivamente, siendo parte de las siete categorías que se encuentran

---

bajo del promedio de satisfacción de la institución.

### 3. Resultados de la Práctica

Finalizado este proceso, se llevó a cabo el proceso de análisis de resultados, desarrollado por la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos, en conjunto con la Escuela de Posgrado y Unidad de Alumni, coordinando los análisis necesarios establecidos por estas direcciones. Así, finalmente, se estableció dos metodologías de trabajo:

- La primera enfocada en realizar informes de resultados para estudiantes de pregrado, posgrado y Alumni
- La segunda se basó en la creación de una herramienta de visualización de resultados, con el objetivo que las diferentes direcciones puedan establecer los análisis propios que se requieren según su quehacer. En este sentido, se utilizó el software PowerBI, realizando la visualización de resultados de estudiantes de pregrado, posgrado y Alumni.

Una vez obtenido estos insumos, se trabajó en la elaboración de un informe general de resultados y una minuta resumen con los aspectos más relevantes del proceso, los que fueron presentados como insumo relevante para los diferentes procesos de acreditación y certificación que está desarrollando la Universidad, como también, para vicerrectorías, facultades y direcciones que requieran de dicha información. Por ello, se estableció una metodología de difusión en dos etapas:

- **Difusión Interna:** Se realizó un envío personalizado a cada una de las vicerrectorías, direcciones generales, direcciones participantes en el proceso de co-construcción de la encuesta y facultades, compartiendo el informe general, minuta de resultados y visualizador, con el objetivo de cada dirección pueda utilizar la información generada según sus propios lineamientos. En este sentido, el visualizador permite conocer los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, estableciendo filtros según género, situación académica y programa de pre o posgrado. Además, se estableció una agenda de reuniones con algunas direcciones con la finalidad de reforzar la comunicación e incentivar el uso de la información que proporciona este instrumento, que congrega múltiples áreas del quehacer institucional.
- **Difusión externa:** Una de las principales brechas que se identifica al interior de la Universidad ante la aplicación de algún instrumento de recolección de datos, radica en que la institución adolece de mecanismos de devolución de resultados. Por ello, se estableció una estrategia comunicacional, en conjunto con la Dirección de Comunicación y Medios, utilizando diversas vías para que estudiantes de pregrado, posgrado, alumni y comunidad universitaria en general conozca los resultados alcanzados. Así, se realizaron piezas gráficas informativas que fueron compartidas mediante mail, redes sociales y pantalla gigante, en conjunto con el visualizador para que puedan conocer, de forma integral, los resultados generados.

Estas estrategias utilizadas fueron ampliamente valoradas por parte de la comunidad universitaria, contribuyendo de manera exitosa a los procesos de mejora continua de cada dirección, ya que, según comentaron, el hecho de que la información esté disponible para cada unidad o dirección, permite

establecer análisis atinentes según sus inquietudes o necesidades, haciendo alusión a que, anteriormente, la información compartida ya estaba previamente analizada y parcializada según área, por lo que no disponían de la totalidad de la información. Además, uno de los ámbitos con mayor valoración por parte de las direcciones y unidades radica en las tasas de respuestas obtenidas permite establecer procesos de mejora en base a información representativa, dado que las encuestas generadas por cada dirección alcanzan bajas tasas de respuesta. Junto con ello, también se reconoce la importancia de la medición de satisfacción, como el desafío de generar en la Universidad un sistema de medición de satisfacción, donde los instrumentos propios de cada dirección en conjunto con las encuestas institucionales permitan establecer indicadores de satisfacción a nivel de comunidad universitaria.

## 4. Evaluación y Revisión de la Práctica

Desde el punto de vista de los indicadores planteados en la etapa de planificación y ejecución del proyecto, es posible evaluar de manera positiva el proyecto, ya que, se estableció una metodología de trabajo colaborativa con las diversas direcciones de la Universidad, donde, preliminarmente, estaban consideradas 5 estamentos, sin embargo, dada la amplia consideración de la iniciativa, fueron 13 direcciones con las que se estableció un trabajo conjunto. Esta situación resulta relevante ya que, al involucrar un mayor número de direcciones a la consulta, es posible realizar un levantamiento de información que sea útil para la institución, donde cada dirección, a partir de los resultados alcanzados, puedan establecer sus estrategias de mejora continua en conjunto con la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos.

Junto con ello, las tasas de respuestas obtenidas alcanzaron y/o superaron las expectativas, logrando sobre el 10% en estudiantes de pregrado, superando el 40% en estudiantes de posgrado, y sobre el 25% en Alumni registrados dentro de las bases de contacto institucionales, lo que permite establecer estrategias de mejora con mayor representación para las diferentes direcciones de la Universidad. Además, al establecer una estrategia de difusión interna y externa, permitió conocer múltiples impresiones en cuanto a los resultados alcanzados como de la construcción del instrumentos, destacándose, por parte de diversas direcciones de la Universidad, la inclusión de estudiantes de posgrado y Alumni por primera vez como parte de la comunidad estudiantil, la reducción de la complejidad de los mecanismos de planificación enunciados dentro del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad, y la difusión de resultados, que permite una mayor utilidad de la información. Por otro lado, se aprovecharon estas instancias para recabar información relevante para el proceso de mejora continua del proceso, donde se identificaron aspectos a mejorar como la homologación de las escalas de respuestas a nivel institucional; el aumento de la cantidad de direcciones que participen dentro de la construcción; mantener la cantidad de preguntas establecidas; y mejorar la difusión externa de los resultados, utilizando nuevas plataformas enfocadas, principalmente, en estudiantes y alumni de pregrado.

## 5. Carácter Innovador de la Práctica

Desde el punto de vista de la metodología tradicional, a nivel institucional, cada dirección elabora y

aplica diversos instrumentos de consulta con la finalidad de alcanzar sus objetivos trazados. Sin embargo, la presente metodología busca establecer un ámbito colaborativo, donde, mediante un mismo instrumento, se aborden diversas temáticas en función de los quehaceres de cada unidad. En este sentido, esta co-construcción del instrumento ha permitido que diversas direcciones puedan acceder a una multiplicidad de información que, tradicionalmente, solo era posible a través de consultas a diferentes áreas, por lo que el ámbito de innovación de la propuesta planteada radica, principalmente, en establecer un trabajo colaborativo que permita, a raíz de un instrumento, planificar múltiples estrategias de mejora que no dependan de una dirección centralizada, sino que surjan desde el propio quehacer de cada dirección. En este sentido, las estrategias de difusión, y muy especialmente, el visualizador de resultados, permite acercar la información a todo el público, donde las direcciones valoran fundamentalmente el poder acceder a la totalidad de la información y no de forma parcializada, ya que, tradicionalmente, la información remitida por parte de la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos era previamente analizada y parcializada según área de interés de la dirección o facultad, por lo que, el acceso a la totalidad de la información ha permitido establecer nuevos mecanismos de compartir y colocar en valor la información generada.

De esta forma, se busca promover una mirada integral de la satisfacción, como elemento valioso para la adaptación a nuevos escenarios y elementos normativos surgidos de potenciales cambios en la política pública, buscando potenciar la mejora continua en las acciones de satisfacción de la comunidad universitaria, gestionando de forma proactiva y anticipatoria nuevas expectativas, en un marco de instalación de una cultura de calidad a nivel institucional.

## 6. Divulgación de la Práctica

Para la socialización del proceso se establecieron diversas estrategias. La primera fue la coordinación de diversas direcciones, mediante reuniones presenciales y virtuales, invitando a participar dentro de la iniciativa, explicando sus alcances, y estableciendo un plan de trabajo para el establecimiento de áreas y preguntas. Posteriormente, se divulgó esta encuesta mediante las redes sociales de la Universidad Católica de Temuco, como Instagram, Facebook, LinkedIn, entre otros, explicando el objetivo de la encuesta, sus alcances, plazos e incentivos para su participación. Además, esta campaña fue reforzada mediante la publicación de anuncios en las pantallas gigantes de la institución, y correos electrónicos masivos dirigido a estudiantes de pregrado, posgrado y alumni, como también, correos enviados a profesionales, académicos y/o administrativos de la institución, con la finalidad de que todas las entidades se encuentren informadas de la iniciativa. Posterior a la aplicación, se establecieron mecanismos de divulgación internos y externos; donde el externo se enfocó en proporcionar información a la comunidad estudiantil, explicando el proceso y los resultados alcanzados, lo que incorpora un nuevo mecanismo a nivel institucional de retroalimentación de resultados a las personas que participaron dentro de la medición, desarrollando así una solicitud enunciada por múltiples direcciones. A nivel interno, se alternó diferentes estrategias para relevar el proceso mancomunado realizado, lo que fue ampliamente valorado y solicitado para continuar el procedimiento durante su aplicación el año 2024, indicando aspectos de mejora anteriormente mencionados y definiendo estrategias de mejora continua a cargo de cada dirección a partir tanto de los resultados obtenidos, como del proceso realizado en el sentido de revisión o confirmación de las variables preguntadas dentro de la iniciativa.



## 7. Fuentes Complementarias

<https://www.uct.cl/actualidad/noticias/encuesta-de-satisfaccion-estudiantil-uct-mas-de-2-500-personas-participaron-del-exitoso-proceso-universitario/>

Nota de prensa realizada por la institución, donde se recoge la opinión de ganadores y ganadoras de premios gestionados por la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos para incentivar la participación dentro de la Encuesta de Satisfacción Estudiantil UCT 2022, donde se destaca la importancia de considerar a la totalidad de la comunidad estudiantil para los procesos de consulta, como también, la participación de la comunidad para identificar aspectos de mejora al interior de la Universidad.

## 8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.