



**Universidad  
de Valparaíso  
CHILE**

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN  
DE LA INFORMACIÓN DURANTE LA COMUNICACIÓN  
INTERDEPARTAMENTAL EN UNIVERSIDADES CHILENAS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**HERMANN ROBERTO KLOCKER RIVEROS  
IGNACIO ALEJANDRO MALLEA VALENZUELA**

Profesora Guía: María Paz Godoy Olivares

Valparaíso, noviembre 2024

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>10</b>
1.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10
1.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	13
1.1.2 ACTORES DE LA INFORMACIÓN	14
1.1.3 CALIDAD DE LOS DATOS E INFORMACIÓN	15
1.2 TEORÍA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	16
1.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	17
1.3.1 TIPOS DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	18
<b>CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>24</b>
2.1 COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN ORGANIZACIONES	24
2.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	26
2.3 INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	27
2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	28
<b>CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DURANTE LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN UNIVERSIDADES CHILENAS</b>	<b>31</b>
3.1 LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS	31
3.2 LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN UNIVERSIDADES CHILENAS	32
3.3 FACTORES Y TECNOLOGÍAS QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES CHILENAS	38
3.3.1 CONSEJO DE RECTORES DE UNIVERSIDADES CHILENAS (CRUCH) Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	39
3.3.2 PROYECTO RED 20993 Y EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN EN UNIVERSIDADES DEL ESTADO	41
3.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE ERP EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	43
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>44</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	44
4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.2.1 OBJETIVO GENERAL	45
4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45

4.3 ENFOQUE METODOLÓGICO	45
4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.5 TRABAJO DE CAMPO	48
4.5.1 MUESTRA	48
4.5.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
4.5.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	51
4.6 ANÁLISIS DE DATOS	53
4.6.1 FASE ANALÍTICA	53
4.6.2 CATEGORÍA Y SUBCATEGORÍA DE ANÁLISIS	55
4.6.3 LIMITACIONES	61
4.7 FASE INFORMATIVA	61
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.</b>	<b>62</b>
<b>5.1. INFORMACIÓN.</b>	<b>62</b>
5.1.1 ACCESO A LA INFORMACIÓN	63
5.1.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	64
5.1.3 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	66
<b>5.2 COMUNICACIÓN</b>	<b>68</b>
5.2.1 COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	68
5.2.2 PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN	71
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL</b>	<b>75</b>
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES RELEVANTES	75
6.2 TECNOLOGÍAS INFLUYENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.	79
6.3 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.	84
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS</b>	<b>88</b>
7.1 CONCLUSIONES.	88
7.2 TRABAJOS FUTUROS.	91
<b>REFERENCIAS</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>98</b>
ANEXO N°1: MAPA LITERARIO	98
ANEXO N°2: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA POST RETROALIMENTACIÓN	98
ANEXO N°3: ENTREVISTAS	101
ANEXO N°4: INFORME DE CITAS ATLAS.TI	142
ANEXO N°5: DIAGRAMAS DE ENTREVISTAS EN ATLAS TI	155

## CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1:</b> UNIVERSIDADES QUE CONFORMAN EL CONSEJO DE RECTORES DE UNIVERSIDADES CHILENAS (CRUCH).	40
<b>ILUSTRACIÓN 2:</b> FASES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.	46
<b>ILUSTRACIÓN 3:</b> ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD VALPARAÍSO.	49
<b>ILUSTRACIÓN 4:</b> TAREAS IMPLICADAS EN EL ANÁLISIS DE DATOS.	54
<b>ILUSTRACIÓN 5:</b> MAPA LITERARIO.	97
<b>ILUSTRACIÓN 6:</b> RED DE CATEGORÍA “INFORMACIÓN”	153
<b>ILUSTRACIÓN 7:</b> RED DE CATEGORÍA “COMUNICACIÓN”	153

## CONTENIDOS DE TABLAS

<b>TABLA N°1:</b> ¿QUÉ TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA SE APLICAN EN LA ESCUELA ENTRE DIRECTIVOS Y PROFESORES?.....	34
<b>TABLA N°2:</b> ENTONCES, EN ESE SENTIDO, ¿LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE SERÍA EL TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE APLICA EN FORMA MAYORITARIA EN LA ESCUELA?.....	35
<b>TABLA N°3:</b> ¿Y LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE DESDE LOS PROFESORES HACIA LOS DIRECTIVOS? .....	35
<b>TABLA N°4:</b> ¿Y EN EL SENTIDO DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL? ¿QUÉ PODRÍA USTED CONTARNOS ACERCA DE LA INFORMAL? ¿SE DA EN ALGUNA MEDIDA?.....	36
<b>TABLA N°5:</b> FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LOS ORGANISMOS RESPECTIVOS PARA PUCV, USM, UV.....	38
<b>TABLA N°6:</b> PERFIL DE LOS EXPERTOS PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO. .	51
<b>TABLA N°7:</b> PROMEDIO DE CONGRUENCIA Y CLARIDAD. ....	52
<b>TABLA N°8:</b> CATEGORÍAS, SUBCATEGORÍAS Y DIMENSIONES PARA LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA. ....	55
<b>TABLA N°9:</b> TECNOLOGÍAS INFLUYENTES.....	78

## RESUMEN

Esta investigación explora los factores que influyen en la gestión de la información y la comunicación interdepartamental en universidades chilenas, considerando la importancia de estas prácticas para el desarrollo organizacional y académico. El estudio plantea que una comunicación ineficaz y una gestión deficiente de la información pueden dar lugar a problemas como la desinformación y la falta de coordinación en las instituciones, afectando así el logro de sus objetivos. Utilizando un enfoque cualitativo, basado en estudios de caso y entrevistas a colaboradores en cargos administrativos, se busca entender cómo se gestiona la información en un entorno de comunicación interdepartamental y cuáles son los desafíos asociados.

El trabajo explora cómo las tecnologías de la información y las prácticas comunicacionales impactan en la colaboración y el flujo de información en las universidades. Además, analiza diversas iniciativas y proyectos de transformación digital en instituciones académicas chilenas, tales como los esfuerzos del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) y el sistema integrado de información en universidades estatales, los cuales se destacan como ejemplos de avance en la gestión tecnológica y organizacional.

Por lo tanto, los resultados destacan los principales obstáculos y áreas de mejora, proponiendo recomendaciones para lograr una gestión de la información más eficiente y colaborativa. Entre ellas, se incluye la implementación de sistemas adecuados y el fortalecimiento de una cultura organizacional transparente y abierta al cambio. Finalmente, la investigación busca ofrecer un aporte para el perfeccionamiento de la comunicación y la gestión de la información en el contexto universitario chileno, promoviendo un ambiente académico más colaborativo y eficiente.

**Palabras claves:** Gestión de la información, Comunicación interdepartamental, Sistemas de información, Cultura organizacional, Herramientas de comunicación, Desinformación y Filtración de información.

## **ABSTRACT**

This research explores the factors that influence information management and interdepartmental communication in Chilean universities, considering the importance of these practices for organizational and academic development. The study suggests that ineffective communication and poor information management can lead to issues such as misinformation and lack of coordination within institutions, thus affecting the achievement of their goals. Using a qualitative approach based on case studies and interviews with administrative staff, the study seeks to understand how information is managed in an interdepartmental communication environment and what challenges are associated with it.

This research explores how information technologies and communication practices impact collaboration and the flow of information in universities. Additionally, it analyzes several initiatives and digital transformation projects in Chilean academic institutions, such as the efforts of the Consejo de Rectores Universidades Chilenas (CRUCH) and the integrated information system in state universities, which are highlighted as examples of progress in technological and organizational management.

Therefore, the results highlight the main obstacles and areas for improvement, offering recommendations for achieving more efficient and collaborative information management. These include the implementation of appropriate systems and the strengthening of a transparent organizational culture open to change. Finally, the research aims to contribute to the improvement of communication and information management in the Chilean university context, promoting a more collaborative and efficient academic environment.

**Keywords:** Information management, Interdepartmental communication, Information systems, Organizational culture, Communication tools, Misinformation and Information filtering.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la información según Bustelo y Amarilla (2001) es definida como el “conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades”. Desde un punto de vista general, la época de información contemporánea se caracteriza por inmensos volúmenes de información a disposición de las personas y organizaciones, por lo cual emplear metodologías que ayuden a gestionar dicha información es una actividad que cada vez cobra más relevancia. (Bustelo & Amarilla, 2001 citado por Fernández & Ponjuán, 2008, p.5)

La información entonces de por sí otorga diversos usos de quien la contemple, y en el contexto organizacional es preciso observar cómo se comunica dicha información en los diversos niveles jerárquicos, por lo tanto, la comunicación organizacional que se entiende como el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, es un elemento que condiciona el uso de la información. (Goldhaber, 1994 citado por Veas, 2014, p.47)

Por lo anteriormente expuesto, se comprende que la actividad comunicativa de la información es una labor observable en la ejecución diaria de labores dentro de una organización, y como tal, puede incurrir en malas ejecuciones o prácticas indebidas que estén condicionadas por diversos factores que generen desempeños no deseados dentro de la organización. Para **ilustrar esta problemática se menciona la filtración de información**, que dentro de cualquier organización es una materia que puede mermar el desempeño de los departamentos, puede generar deficiencia operacional, afectar la confianza entre los equipos de trabajo y por sobre todo la integridad de la información al exponerla al sesgo y a la desinformación. Para Fetzer (2004) la desinformación es la difusión de información incompleta, inexacta o engañosa con elementos de intencionalidad. La falta de comunicación efectiva y la gestión

inadecuada de la información puede dar lugar a malentendidos, conflictos internos y en general, afectar el desempeño de la organización.

Un caso ilustrativo de los problemas que genera una mala gestión de la información y comunicación en las organizaciones se presenta en el caso del Ranking Doing Business y la posición de Chile durante el año 2018. Inicialmente, el entonces economista jefe del Banco Mundial, Paul Romer aseguraba en una entrevista para Wall Street Journal que el ranking de competitividad empresarial en Chile habría sido alterado en su metodología por razones políticas, lo que generó una considerable preocupación y desconfianza en la integridad de los informes económicos internacionales publicados por el Banco Mundial. Más adelante el mismo año, debido a la polémica, se realizaron auditorías externas independientes sobre los rankings de Chile por parte del Banco Mundial. Las cuales concluyeron que estas acusaciones eran infundadas y confirmaban la veracidad e integridad de los datos utilizados en el ranking (Diario Financiero, 2018)

La situación expuesta del Ranking Doing Business en Chile durante el año 2018 ejemplifica los desafíos y contingencias a los que se encuentra expuesta una organización cuando la gestión de la información y la comunicación de la misma se hace de forma deficiente y en este caso en particular, cuando se filtra información imprecisa y genera desinformación ya que las acusaciones iniciales de manipulación de datos por parte del Banco Mundial generaron un clima de incertidumbre y desconfianza. Al conectar este caso con esta investigación sobre la comunicación interdepartamental en universidades chilenas, se puede analizar cómo estas mismas dinámicas podrían afectar a las instituciones académicas. Por ejemplo, la falta de una comunicación efectiva entre departamentos podría llevar a la difusión de información inexacta sobre políticas institucionales o cambios en los programas académicos, lo que podría provocar confusión y desconfianza entre estudiantes, profesores y personal administrativo

Bajo el mismo contexto de la investigación, las universidades chilenas son organismos que lidian con la gestión de la información y para esto, se busca observar su comunicación interdepartamental, es decir, cómo efectúan la comunicación de la información que se comparte en los diversos niveles jerárquicos y si es que caen en prácticas como la filtración de información y la desinformación. En el contexto universitario, la comunicación interdepartamental juega un papel crucial en la coordinación de actividades académicas, la colaboración en proyectos de investigación y el desarrollo de programas educativos. Sin embargo, la falta de una comunicación efectiva y transparente entre los diferentes departamentos puede dar lugar a problemas similares ya mencionados.

La desinformación en el ámbito universitario puede surgir cuando se difunde información inexacta sobre políticas institucionales, decisiones administrativas o cambios en los programas académicos. Esta desinformación puede provocar confusión entre estudiantes, profesores y personal administrativo, afectando negativamente la percepción de la universidad y su reputación. Ante lo anterior, surge la interrogante **¿cuáles son los factores que afectan la gestión de información durante la comunicación entre departamentos de una universidad chilena?**

Para dar respuesta a esta interrogante se genera el objetivo general de “analizar los factores que inciden en la gestión de la información durante la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos.” Y para su cumplimiento se elaboran los objetivos específicos: primero, “describir conceptos determinantes para la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos”, segundo, “caracterizar los actores que interactúan en la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos.” Como tercer objetivo, “identificar principales factores que afectan la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos.” Luego, “analizar las tecnologías que influyen en la comunicación en entornos universitarios chilenos”, para finalmente, “sugerir recomendaciones para la mejora de la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos.”

Además de su relevancia para las instituciones universitarias en general, este estudio tiene una importancia significativa para el contexto académico en su totalidad. La comunicación interdepartamental es un componente esencial de la gestión eficaz en las universidades, ya que influye en la coordinación de actividades académicas, la colaboración en investigación y el desarrollo de programas educativos. Al comprender los factores que afectan la gestión de la información durante la comunicación entre departamentos en las universidades chilenas, se pueden identificar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y promover una cultura de colaboración y transparencia, lo cual siempre es beneficioso para las universidades si se considera el rol comunitario de estas.

## **CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En este capítulo se abordarán conceptos que enmarcan la investigación para proporcionar un mejor entendimiento al lector respecto a las definiciones más relevantes que se deben considerar al abordar la gestión de la información.

### **1.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Primero que todo es necesario entender el concepto de información por lo que Chiavenato (2009) lo define como el “proceso que organiza los datos organizados y significativos. Es decir, cuando los datos hacen que los receptores realicen alguna acción es porque estos se han convertido en información. Además, los economistas consideran que la información sirve para poder eliminar o reducir la incertidumbre para la toma de decisiones” (p.326).

Por otra parte, otro concepto importante a tener en consideración para esta investigación es la comunicación que según Robbins y Coulter (2010) la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, es decir, si la información no es transmitida no se puede realizar la comunicación y a su vez, la comunicación debe incluir la comprensión de los significados. Además, para lograr una comunicación exitosa se debe impartir y entender el significado.

Asimismo, para comprender mejor el concepto de comunicación se considera la siguiente definición “La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.” (Stanton et al., 2007, p.541)

Además, la comunicación en las organizaciones se puede considerar como formal e informal. La primera tiene relación con los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos, como por ejemplo cuando un gerente asigna una tarea a un empleado o cuando el empleado le comunica un problema a su superior. Por otra

parte, la comunicación informal no sigue la jerarquía estructural y ocurre en lugares como el comedor o pasillos, donde los empleados interactúan socialmente. Esta comunicación satisface la necesidad de interacción y puede mejorar el rendimiento de la organización al ofrecer canales de comunicación alternativos más eficientes (Robbins & Coulter, 2010)

Para Robbins y Coulter (2010) el flujo de la comunicación en las organizaciones puede ser descendente, ascendente, horizontal y diagonal:

- **Descendente:** Es aquella comunicación que va desde un gerente hasta un empleado, la cual es utilizada para informar, dirigir, coordinar y evaluar a dichos empleados.
- **Ascendente:** Es aquella comunicación que va desde los empleados hasta el gerente, debido a que estos últimos dependen de sus empleados para obtener información, por ejemplo: los reportes que son entregados a los gerentes para informarles sobre avances y/o problemas de la organización.
- **Horizontal:** Es aquella comunicación que se da entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Además, con el entorno dinámico de hoy en día se utiliza frecuentemente esta comunicación horizontal, ya que ahorra tiempo y facilita la coordinación.
- **Diagonal:** Es aquella comunicación que cruza las distintas áreas de trabajo y los niveles organizacionales para entregar información. Un ejemplo de esta comunicación se puede ver reflejada con el uso de los correos electrónicos, debido a que cualquier empleado se puede comunicar con otro empleado o con algún alto directivo sin importar el área de trabajo o nivel organizacional que presente (pp.342-343).

En la comunicación existen barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación que están definidas por los autores Robbins y Coulter (2010) de las cuales se destacan las siguientes:

- **Filtrado:** El filtrado en la comunicación organizacional es una práctica común donde la información se manipula intencionalmente para presentarla de manera

más favorable al receptor. Este fenómeno puede observarse, por ejemplo, cuando los individuos eligen omitir detalles o modificar la verdad para satisfacer las expectativas de sus superiores, como cuando un empleado sólo comunica lo que el gerente desea escuchar. Además, el filtrado puede ocurrir cuando la información se transmite verticalmente dentro de la estructura organizacional, ya que los emisores a menudo alteran los datos antes de presentarlos a niveles superiores por sesgos personales. Esta práctica puede distorsionar la realidad y dificultar una comprensión precisa de la situación, lo que a su vez puede tener repercusiones negativas en la toma de decisiones y en el rendimiento general de la organización.

- **Sobrecarga de la información:** Es un desafío común en el entorno laboral moderno, donde la cantidad de datos que enfrentan los empleados supera su capacidad de procesamiento. Por ejemplo, cuando un gerente regresa de un viaje y se encuentra con 1000 mensajes de correo electrónico sin leer, es evidente cómo esta situación puede abrumar a cualquier persona. Las estadísticas respaldan esta realidad, mostrando que los trabajadores dedican un promedio de 107 minutos al día al correo electrónico, lo que representa aproximadamente el 25% de su tiempo de trabajo. Además, se estima que envían y reciben alrededor de 150 mensajes de correo electrónico diarios, lo que refleja la enorme cantidad de información que deben gestionar en un solo día.

Esta avalancha de datos puede tener consecuencias negativas en la comunicación y la productividad. Cuando las personas enfrentan una sobrecarga de información, tienden a adoptar estrategias como ignorar, pasar por alto o seleccionar selectivamente la información, lo que puede llevar a la pérdida de datos importantes y a una comunicación ineficiente. En casos extremos, esta sobrecarga puede incluso provocar falta de comunicación entre los miembros del equipo. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones encuentren formas de gestionar esta sobrecarga de información para garantizar una comunicación efectiva y un entorno de trabajo productivo.

- **Actitud defensiva:** Es una respuesta que las personas tienen cuando se

sienten amenazadas en una situación de comunicación. En lugar de escuchar abiertamente y responder de manera constructiva, se vuelven reactivas y adoptan comportamientos que obstaculizan la comunicación efectiva y dificultan el logro de un entendimiento mutuo.

Algunos de estos comportamientos pueden incluir ataques verbales hacia otros, sarcasmo, críticas excesivas o cuestionar las intenciones de los demás. Estas acciones pueden surgir como mecanismo de defensa para protegerse de la percepción de amenaza percibida, pero en realidad pueden empeorar la situación y crear un ambiente de desconfianza y confrontación en lugar de promover un diálogo constructivo y abierto.

En definitiva, la actitud defensiva dificulta la comunicación efectiva al desviar la atención de los problemas reales y generar conflictos innecesarios, lo que puede obstaculizar el logro de los objetivos y el entendimiento mutuo en una interacción (pp.338-340).

### **1.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

Es debido, como primera instancia, aproximarse a los tipos de comunicación, de los cuales se identifican tres. La comunicación verbal, que se basa en el uso de palabras para transmitir un mensaje, ya sea de forma oral o escrita y es la forma principal de comunicación utilizada y se considera efectiva cuando es precisa, clara y bidireccional, abarcando tanto la comunicación por carta como por correo electrónico, entre otros medios. Por otro lado, la comunicación gráfica actúa como un complemento de la comunicación verbal, haciendo uso de apoyos gráficos como iconos, señales o cuadros para respaldar un mensaje o transmitir una idea completa. Finalmente, la comunicación no verbal se transmite a través de acciones, tanto las realizadas como las que no, incluyendo expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto y movimientos, que pueden variar según las diferencias culturales y contextuales (Berrio et al., 2016)

En relación con lo anterior para Chiavenato (2009) el proceso de la comunicación comienza con un propósito, el cual se convertirá en un mensaje para luego ser

transmitido, siguiendo un flujo que va de una fuente a un receptor. Para que esto suceda, el mensaje es codificado y transmitido mediante un medio para llegar finalmente al receptor, quien se encarga de traducir el mensaje. Por lo tanto, este proceso presenta los siguiente 7 elementos:

- A. Fuente:** Es el emisor que inicia una comunicación al codificar un pensamiento. Por lo tanto, es quien envía el mensaje.
- B. Codificación:** Para poder enviar el mensaje es necesario traducir los símbolos a una forma que se pueda transmitir de manera adecuada a través del canal seleccionado.
- C. Canal:** Es el vehículo por el cual se transmite el mensaje. El vehículo puede ser un discurso, un documento escrito, el correo electrónico, el internet, entre otros. Además, el canal puede ser formal (cuando la organización lo selecciona para transmitir un mensaje de trabajo para sus miembros y sigue la cadena de mando existente) o informal (cuando los son canales espontáneos y no tienen relación con la organización, por ejemplo, las redes sociales).
- D. Decodificación:** Es el proceso que debe realizar el receptor para traducir los símbolos y así entender el mensaje.
- E. Receptor:** Es a quién va dirigido el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
- F. Realimentación:** Es cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta (feedback). Por lo tanto, es el proceso que permite verificar si el mensaje se ha transmitido exitosamente.
- G. Ruido:** Son todos los factores que pueden afectar al mensaje y distorsionarlo. El ruido puede estar en cualquier etapa del proceso de comunicación (pp.310-312).

### 1.1.2 ACTORES DE LA INFORMACIÓN

Conceptualmente los actores de la información que se utilizarán para la investigación serán aquellos que se encuentren dentro de una organización los cuales comprenden el personal directivo, empleados y en general cualquier agente de la organización empresarial que utilice la información en su puesto de trabajo. Estos constituyen los

componentes básicos que conforman un sistema de información, junto con los datos y los equipos informáticos, software, hardware y tecnologías de almacenamiento de la información y de las telecomunicaciones. (Hernandez Trasobares, 2003)

Por lo tanto, las personas como actores de la información cumplen un rol importante para las organizaciones, donde se puede apreciar que para los autores Davenport y Prusak (1997), en el capítulo information staff (7) de su libro Information Ecology. Mencionan que en la revolución informática las personas importan más que nunca para hacer un buen uso de información o ejecución de sistemas de información. Debido a que estas garantizan la información al realizar una definición, análisis, creación, mantención, gestionamiento y asesoraría sobre los recursos de información. Además, la estructura de soporte en un ambiente de información debe enfocarse en las personas que sumen valor a la información, principalmente en el personal como investigadores, editores, guías y otros intérpretes de contenido. Por lo tanto, las estructuras que brindan soporte a través del personal potencialmente pueden manejar información de cualquier tipo para orientarse a las necesidades únicas de una organización.

Estas definiciones destacan la importancia de los actores de la información como uno de los componentes fundamentales de un sistema de información empresarial. Sin ellos, la información carecería de propósito y utilidad. Los usuarios de la información representan el vínculo entre los datos y el funcionamiento efectivo de la organización, ya que son responsables de interpretar y aplicar la información en su trabajo diario.

### **1.1.3 CALIDAD DE LOS DATOS E INFORMACIÓN**

Ponjuán (2011), destaca que la calidad de la información es un aspecto fundamental en la gestión de la información dentro de una organización. Ponjuán señala que la calidad de la información se refiere a la idoneidad y relevancia de los contenidos informativos, asegurando que la información disponible satisfaga las necesidades, prioridades y objetivos de las estrategias de información de la organización. Además, resalta la importancia de garantizar la calidad de los procesos

y servicios de información, así como la eficiencia en el empleo de los recursos informacionales, incluyendo a las personas. En este sentido, la autora subraya que la calidad de la información es crucial para la toma de decisiones efectiva dentro de la organización.

Otra aproximación a calidad de información y datos la obtenemos del artículo Data Quality in context, donde los autores Strong, Lee y Wang definen a la calidad de datos como la capacidad de los datos para cumplir con los requisitos y expectativas de los usuarios finales. Esto implica que los datos deben ser precisos, confiables, relevantes, oportunos y completos para ser considerados de alta calidad. Además, los datos deben ser accesibles y comprensibles para los usuarios, lo que significa que deben estar presentados en un formato que sea fácil de entender y utilizar. Por tanto, la calidad de los datos se refiere a la medida en que los datos cumplen con las necesidades y expectativas de quienes los utilizan, asegurando así su utilidad y efectividad en la toma de decisiones y otras actividades. (Strong et al., 1997)

## **1.2 TEORÍA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La gestión de la información es un término que a medida que avanzan los años tiene un mayor peso para las organizaciones, por lo que McKnight (2014) menciona que la gestión de información es esencialmente una actividad continua de arquitectura, que implica la consolidación y distribución de datos en función de diversas necesidades.

Por arquitectura se refiere a la labor de organizar cuidadosamente todos los materiales (datos) de manera que se puedan utilizar de manera eficiente y efectiva. Consiste en desarrollar y mantener un plan de alto nivel para los almacenes de datos, las aplicaciones que los utilizan y todos los aspectos intermedios relacionados con el transporte de datos. Este enfoque de 'arquitectura' asegura que no haya redundancias innecesarias y que todo esté dispuesto de manera que se pueda acceder fácilmente a la información cuando sea necesario, evitando así el desperdicio de tiempo y recursos.

(McKnight, 2014, pp.1-4)

Otra aproximación del concepto de la gestión de la información es entenderlo como el proceso de obtener, organizar y filtrar datos para convertirlos en conocimiento significativo y útil para la toma de decisiones tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. Involucra el uso de recursos tecnológicos avanzados y la capacidad humana para analizar y aplicar esa información de manera efectiva. (Raisinghni, 2000)

Es por lo anterior que los autores McKnight (2014) y Raisinghani (2000) definen a la gestión de información como la organización y estructuración continua de datos para facilitar su acceso y uso eficiente. Entendiéndose como un proceso que combina recursos tecnológicos y habilidades humanas para transformar datos en conocimiento útil para la toma de decisiones en diferentes ámbitos. En pocas palabras, la gestión de la información busca optimizar el uso de los recursos de datos disponibles para impulsar el éxito empresarial.

### **1.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Para efecto de la investigación es necesario comprender lo que es un sistema de información, pero antes de abarcar este término es necesario definir lo que es un sistema. Según Ponjuan et al. (2004) un sistema es un conjunto de elementos que van a interactuar, y que de sus interacciones se genera un comportamiento como un todo (p.6). Es decir, un sistema es la interacción de diferentes elementos que pueden funcionar de manera independiente para así generar un todo complejo y unitario.

Es por lo anterior que el mismo autor define a los sistemas de información como aquellos sistemas que trabajan con elementos "informativos", los cuales pueden ser: datos, documentos, objetos o información. (Ponjuan et al., 2004, p.15)

Además, según Muñoz Cruz "un sistema de información es un conjunto de elementos o componentes relacionados con la información que interaccionan entre sí para lograr un objetivo: facilitar y/o recuperar información" (Muñoz Cruz, 1998 citado

por Ponjuan et al., 2004, p.15)

Si se lleva este concepto hacia las organizaciones se puede definir como “un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.” (Cohen & Asín, 2009, p.28)

Es por lo ya mencionado que el concepto de sistema se puede relacionar con la gestión de la información. Y para los autores Davenport y Prusak (1997) describen a la gestión de la información como un proceso, ya que es un conjunto estructurado de actividades laborales que permiten abarcar la forma en que las empresas capturan, distribuyen y utilizan la información. Por lo tanto, ver a la gestión de la información como un proceso sistemático puede señalar el camino hacia cambios que marcan la diferencia.

### 1.3.1 TIPOS DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los sistemas de información son fundamentales para la gestión eficaz de la información en las organizaciones, debido a que como se ha visto anteriormente estos sistemas ayudan a las empresas en la recolección, almacenamiento, procesamiento y análisis de los datos para una mejor toma de decisiones. Por lo tanto, según Cohen y Asín (2009) los tipos de sistemas que se utilizan son los siguientes:

- **Sistemas transaccionales (TPS):** Permiten lograr grandes ahorros en mano de obra, ya que automatizan tareas. Además, tienen la propiedad de recolectar e integrar grandes cantidades de información que luego se maneja en las organizaciones, la cual se utiliza para apoyar a los mandos intermedios y altos.

Una variante de los TPS son los sistemas de integración para los clientes, **CIS (customer integrated system)**, ya que busca a poner en disposición los sistemas transaccionales de la empresa para los clientes, un ejemplo de estos son los cajeros automáticos (ATM, automated teller machine). Además, la Web brinda opciones para que las empresas lleven sus servicios-sistemas hasta el cliente, por ejemplo, los pagos en línea, compra de boletos, entre otros (p.34).

- **Sistemas de apoyo a las decisiones:** Estos sistemas deben implementarse luego de un sistema de transacciones, ya que estos últimos serán la plataforma de información. Son sistemas interactivos y amigables con altos estándares de diseño gráfico y visual. Por lo tanto, la información que generan apoya a los mandos altos e intermedios en el proceso de toma de decisiones (p.35).

Estos sistemas se clasifican según Cohen y Asín (2009) en:

- I. **DSS** (decision support systems), Sistemas de apoyo a la toma de decisiones: Son herramientas diseñadas para ayudar en el proceso de toma de decisiones al generar y evaluar sistemáticamente diferentes alternativas o escenarios. Es importante tener en cuenta que un DSS no resuelve problemas por sí mismo; más bien, proporciona apoyo al proceso de toma de decisiones. Los administradores son responsables de tomar decisiones, adoptarlas y llevarlas a cabo. Los DSS pueden ser útiles para obtener información sobre los elementos clave de los problemas y sus relaciones, así como para identificar, crear y comunicar cursos de acción disponibles y alternativas de decisión. Además, facilitan el proceso de selección al estimar los costos y beneficios asociados con cada opción. (p.248)

Por otra parte, National Forum on Education Statistics dice que un DSS es un sistema que manipula los datos para que los usuarios puedan recopilar la información que les sea útil procedente de distintas fuentes de datos que no han tenido un proceso previo para que de esta forma la toma de decisiones sea más fácil. (National Forum on Education Statistics, 2006 citado por Espinosa, 2023)

- II. **GDSS** (group decision support systems), Sistemas para la toma de decisiones en grupo: Diseñados específicamente para facilitar la participación de múltiples personas en el proceso de toma de decisiones. Estos sistemas permiten que un grupo de individuos trabajen juntos de manera colaborativa y simultánea, incluso en entornos donde el anonimato y el consenso son importantes. Al brindar una plataforma digital que permite la contribución anónima de los participantes, los

GDSS fomentan un ambiente donde las ideas pueden fluir libremente sin preocupaciones sobre jerarquías o prejuicios personales. (Cohen & Asín, 2009, p.248)

Para González (1999) un GDSS es un “Sistema interactivo que nos ayuda a la solución de problemas No Repetitivos (No Estructurados) por un Grupo de Tomadores de Decisiones” (p.33).

- III. **EIS** (executive information systems), Sistemas de información para ejecutivos: Orientados a asistir a los altos ejecutivos en su proceso de toma de decisiones al proporcionarles información relevante de manera visual y fácil de interpretar, con el fin de mantenerlos bien informados. (Cohen & Asín, 2009, p.248)

A se vez, un EIS es un sistema que entrega un acceso fácil a la información tanto interna como externa de la organización a los ejecutivos, para que estos finalmente puedan tener un seguimiento de los factores críticos de éxito (FCE). (González, 1999, p.39)

- IV. **EDSS** (expert decision support systems), Sistemas expertos de apoyo a la toma de decisiones: Son sistemas que utilizan bases de conocimiento con reglas basadas en la experiencia experta y el sentido común. Estas reglas ayudan en la toma de decisiones y la capacitación al proporcionar orientación y asesoramiento a los usuarios. (Cohen & Asín, 2009, p.248)
- **Sistemas estratégicos:** Su desarrollo es dentro de la organización y es por incrementos, es decir, inicia con un proceso o función particular y desde esta se van agregando nuevas funciones o procesos. La función de estos sistemas es lograr ventajas que los competidores no tienen, cómo pueden ser ventajas en los costos y los servicios diferenciados con los clientes y los proveedores. Por lo tanto, apoyan el proceso de innovación de productos y procesos. (Cohen & Asín, 2009, pp.36-37)

Estos sistemas según Cohen y Asín (2009) son:

- I. **CRM** (customer relationship management), sistemas de administración de la relación con clientes: Es una estrategia de negocios para mejorar la rentabilidad, ingresos y satisfacción de clientes. Para aprender más de

las necesidades y comportamientos de los clientes. Las principales ventajas del CRM son poder reducir los ciclos de venta, mejorar la coordinación de los servicios con el cliente, aumentar la retención de clientes y tener una mayor eficiencia en el presupuesto de marketing (pp.39-42).

- II. **SCM** (supply chain management), sistemas de administración de la cadena de suministros.

Debido a que ambos sistemas son prácticas de negocios que se implementan a través de las tecnologías de información las cuales apoyan a la estructura competitiva de las organizaciones.

A su vez, González (1999) define los siguientes sistemas:

- I. **EFT** (Transferencia Electrónica de Fondos): Es el sistema que corresponde cuando el dinero de la cuenta del cliente se transfiere hacia la cuenta bancaria de la organización. Este sistema permite reducir tiempos, costos operacionales, personal que trabaja en bancos, entre otros beneficios.
  - II. **EDI** (Intercambio Electrónico de Datos): Este tipo de sistema permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por medio de la comunicación de datos que se proporciona. Ya que, permite tener un formato electrónico que cambia los documentos a papel. Lo que trae como beneficios mejorar la comunicación entre el cliente y el proveedor, reducir papeleos y eficiencia en el proceso de orden, envío y cobro del producto o servicio (p.49).
- **Sistemas integrales de administración:** Sistemas que apoyan las actividades de los negocios que permitan automatizar casi en su totalidad los procesos operativos. (Cohen & Asín, 2009, p.37)

Para Cohen y Asín (2009) estos sistemas se clasifican en:

- I. **MRP (material requirement planning):** Es una solución para el proceso productivo. Además, existe el **MRPII** el cual aparte de ayudar a coordinar las materias primas como lo hace el MRP, incorpora el control de la

planta, como pueden ser las actividades de distribución de productos terminados (p.125).

- II. ERP (enterprise resource planning):** Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) integran varias funciones empresariales en una sola plataforma, simplificando la gestión y mejorando la eficiencia. Al compartir una base de datos centralizada, reducen la duplicación de esfuerzos y errores. Además, con las plataformas digitales, se vuelven más accesibles y fáciles de implementar, lo que beneficia a empresas de todos los tamaños. Se puede decir entonces, que los ERP son herramientas clave para una gestión empresarial más eficaz y estratégica (p.126).

Por otra parte, Laudon define a los ERP como sistemas que “integran los procesos claves del negocio de forma tal que la información pueda fluir libremente entre las diferentes partes de la organización, mejorando con ello la coordinación, la eficiencia y el proceso de toma de decisiones.” (Laudon, 2001 citado por Oltra, 2015, p.4)

- III. R/3 de SAP:** Para Cohen y Asín (2009) los componentes del sistema SAP R/3, abarcan diversas áreas funcionales dentro de una organización. Estos componentes incluyen Ventas y Distribución, que facilita los procesos de venta y facturación; Materiales, que apoya la gestión de abastecimiento de materiales para la producción; Producción, encargado de la planificación y control de la producción; Calidad, que brinda soporte al control de calidad; Mantenimiento, responsable de la planificación y ejecución de actividades de mantenimiento; Recursos Humanos, encargado de la planificación y control del personal; Finanzas, que gestiona los movimientos y el flujo de dinero; Contraloría, que supervisa los movimientos de costos e ingresos; Activos Fijos, dedicado al control y evaluación de los activos fijos; Sistema de Proyectos, para la administración de proyectos; Workflow, que integra los diferentes módulos de R/3; y Soluciones por Sector, que conecta los módulos de R/3 con funciones especializadas para industrias específicas. Estos

componentes forman un sistema integral que permite la gestión eficiente de los recursos y procesos organizacionales.

Por otra parte, las características de SAP R/3 que lo hacen un sistema atractivo son su naturaleza abierta y su capacidad de integración total de datos y aplicaciones. Funciona como un sistema completo para todas las operaciones empresariales y ofrece un procesamiento interactivo, además de tener una presencia global. Además de su función transaccional, SAP R/3 también tiene un valor estratégico al permitir a las empresas diferenciarse en áreas clave como servicio al cliente, gestión de proveedores y eficiencia administrativa (Cohen & Asín, 2009, pp.37-39).

## **CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Para este capítulo se considerarán conceptos previamente mencionados a su relación y aproximación al contexto más aterrizado de estudio donde es relevante conocer la interacción entre gestión de la información y comunicación interdepartamental para un contexto organizacional.

### **2.1 COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN ORGANIZACIONES**

Para contextualizar la importancia de la comunicación interdepartamental en las organizaciones primero se debe entender lo que es la comunicación interna, la que se define como “contar a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa.” (Capriotti, 1998, p.1)

Asimismo, de la comunicación interna se desprende el concepto de la comunicación interdepartamental, donde Parker Follet (1940) destaca la importancia de la comunicación entre departamentos dentro de las organizaciones. Quien propone un enfoque horizontal en la planificación, donde cada departamento contribuye a un objetivo común sin perder su propia perspectiva. Parker Follett enfatiza que la colaboración entre departamentos es esencial para una coordinación efectiva. Destaca la necesidad de una comunicación continua y adaptable entre los departamentos para facilitar la planificación eficaz. Además, argumenta que este enfoque no limita la libertad individual de los departamentos, sino que, al contrario, mejora la libertad a través de la relación y la cooperación organizada, lo que permite una mayor flexibilidad y eficiencia en la consecución de objetivos comunes (pp.129-134).

Por otra parte, la definición de comunicación horizontal proporcionada por Robbins y Judge (2009) se centra en la interacción entre individuos que ocupan roles

equivalentes o similares dentro de la estructura organizacional. Se refiere específicamente a la comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo o entre personas que tienen niveles jerárquicos similares dentro de la organización. En este contexto, la comunicación interdepartamental se considera una forma de comunicación horizontal, ya que implica el intercambio de información entre áreas funcionales que tienen responsabilidades equivalentes o complementarias dentro de la organización. Esta comunicación horizontal es fundamental para facilitar la coordinación, la colaboración y el flujo eficiente de información entre los diferentes departamentos, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales de manera integrada y cohesionada. Es relevante resaltar que las comunicaciones horizontales, ya sean formales o informales, desempeñan un papel crucial en el entorno organizacional. Estas comunicaciones se manifiestan a través de una variedad de canales, que van desde reuniones de equipo hasta interacciones cara a cara y correos electrónicos. Esta diversidad de medios permite agilizar procesos, coordinar acciones y fomentar una mayor colaboración entre los miembros de la organización. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que la efectividad de estas comunicaciones depende en gran medida de la existencia de canales claros y de un ambiente de trabajo que promueva la apertura y el trabajo en equipo. Aunque las comunicaciones horizontales entre departamentos son esenciales para el buen funcionamiento de la organización, también pueden generar conflictos si se llevan a cabo sin el conocimiento o el respaldo de los superiores jerárquicos. Por lo tanto, es importante que estas comunicaciones se realicen de manera transparente y que se fomente una cultura organizacional que valore la comunicación abierta y la colaboración entre todos los niveles de la organización (p.389).

Para Aramendi (2006) la comunicación horizontal entre departamentos en un contexto educativo se visualiza en cómo los docentes proporcionan apoyo emocional y social, así como facilita la coordinación de tareas educativas. Además, esta comunicación horizontal incide en la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros del centro educativo. Por tanto, la comunicación horizontal en este contexto contribuye a fortalecer el ambiente laboral y a mejorar la coordinación de actividades

educativas, lo cual es bastante significativo en el contexto que se abordará en la investigación (p.9).

## **2.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS**

Es importante entender que existen múltiples factores, pero para la investigación se utilizarán aquellos que se vean relacionados con la gestión de la información en los departamentos, por lo que a continuación, se identifican y explican algunos de los factores que influyen en la gestión de la información según Fernández (2006):

- **Uso de nuevas tecnologías:** Las tecnologías de la información, como la Intranet, juegan un papel crucial en la gestión de la información, facilitando la representación, el acceso y la comunicación eficiente de la información.
- **Cultura corporativa:** La cultura organizacional es fundamental para apoyar la integración y comunicación de la información. Una cultura que no promueve estos aspectos puede comprometer seriamente el éxito de los proyectos de gestión de la información.
- **Gestión del know-how:** La gestión de la información implica la gestión efectiva del conocimiento explícito, como documentos y patentes. Este proceso es esencial para asegurar que la información crucial esté organizada y accesible.
- **Representación del conocimiento:** Documentar y representar la información de manera adecuada es clave para la gestión de la información. La creación de bases de datos y otros documentos facilita el acceso y la utilización de la información.
- **Recurso estratégico:** La información se considera un recurso estratégico esencial para la productividad y competitividad de una organización. La gestión de la información ha sido reconocida como un factor clave para el desarrollo organizacional incluso antes de que se popularizaron otros enfoques de gestión (pp.14-16).

Estos factores destacan la importancia de una gestión de la información efectiva

y bien integrada, que requiere de tecnología apropiada, una cultura organizacional adecuada y métodos eficaces para la representación y manejo de la información.

Como ya se mencionó previamente, la sobrecarga de información conlleva una de las principales barreras en la gestión eficiente de la información, es tan relevante, que para los autores Padilla, Kock y Del Águila desprende factores directos que influyen sobre la gestión de la información, los cuales corresponden a tres.

- **Volumen de información escrita procesada diariamente en el trabajo:** El manejo de grandes cantidades de información escrita en el entorno laboral afecta la sobrecarga de información debido al tiempo requerido para su revisión y análisis.
- **Número de transacciones de información:** Las interacciones frecuentes de información, ya sea escrita o verbal, influyen en las partes de la organización al interrumpir las tareas laborales y requerir la asignación de recursos de conocimiento y tiempo.
- **Nivel de conocimiento sobre los procesos empresariales:** El grado de comprensión necesario para llevar a cabo los procesos empresariales de manera efectiva impacta en la sobrecarga de información. Individuos con más experiencia y habilidades tienden a gestionarla mejor, mientras que aquellos con menor conocimiento pueden experimentar una mayor sobrecarga. (Padilla et al., 2015, p.4)

### **2.3 INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En el ámbito de la comunicación según los autores Rico y Lorente (2004, p.303 citado por Papic G., 2016, pp.197-198) para que se puedan cumplir los objetivos de la comunicación interna, es primordial tener un proceso de comunicación que permita un flujo de la información en todas las direcciones, asegurando así el feed-back dentro de la organización. Además, la comunicación interna requiere de la existencia de un

servicio de gestión de la información y comunicación, el cual debe ser liderado por un gestor de información y comunicación.

Por lo tanto, la gestión de la información es crucial para organizar, controlar y facilitar el flujo de información y siendo así un componente integral de la estrategia de comunicación organizacional interna, ya que proporciona la estructura y los recursos necesarios para que la comunicación sea efectiva y cumpla con sus objetivos dentro de la organización. Por consiguiente, la gestión de la información no sólo apoya, sino que es fundamental para la comunicación organizacional, asegurando que la información circule adecuadamente y contribuya a los objetivos organizacionales.

### **2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS**

“La idea de proporcionar información puntual y relevante a la alta dirección ha atraído la atención de investigadores en el campo de los sistemas de información desde que se introdujo la información en las organizaciones.” (Applegate, Cash y Mills, 1988 citado por Lapiedra et al., 2011, p.39)

Es por ello que los sistemas de información desde que se han incorporado en las organizaciones buscan entregar información relevante para que los gerentes realicen una buena toma de decisiones y así alcanzar el éxito de la organización.

Por lo tanto, los sistemas de información son importantes para la gestión de la información, debido a que “todos los sistemas de información sirven de apoyo a la toma de decisiones, aunque sea de forma indirecta.” (Lapiedra et al., 2011, p.34)

Un ejemplo que evidencia la importancia de los sistemas de información en la gestión de la información es el siguiente:

"Un directivo que esté estudiando fijar el precio de un nuevo producto

puede utilizar un sistema de apoyo a la decisión en el área de marketing. El sistema contendrá un modelo que relacione varios factores, tales como el precio del producto, el coste de los materiales y los gastos de promoción, que afecten a la estimación de beneficios de las ventas del producto para un período de unos cinco años. Variando el precio del producto en el modelo, el directivo puede comparar resultados previstos y, entonces, seleccionar un precio." (Lapiedra et al., 2011, p.34)

Si a este ejemplo se le agrega lo que sea considerado ya como definición de gestión de la información según los autores previamente estudiados. Se resalta entonces la importancia de obtener, organizar y filtrar datos para convertirlos en conocimiento significativo y útil para la toma de decisiones. Los sistemas de información son herramientas esenciales en este proceso al proporcionar los recursos tecnológicos avanzados necesarios para recopilar, almacenar, procesar y presentar la información de manera eficaz y a su vez facilitar el proceso de toma de decisiones.

Otra aproximación la brinda Gallardo et al. (2003) refiriéndose al tipo de sistema de información ERP particularmente y su análisis del mismo, menciona que la importancia de los mismos se evidencia en sus ventajas, debido a que un sistema ERP integra todas las partes de una organización de manera que ésta tiene más control sobre su operación, también permiten disponer de una solución integrada para muchas de las funciones de la compañía, garantiza la actualización continua e inmediata de los datos a las necesidades del negocio, la reducción de los costos fijos y como consecuencia final incrementa la eficiencia del uso del tiempo de una organización (pp.15-17). Estas ventajas resaltan la importancia de los sistemas de información en las organizaciones al proporcionar herramientas tecnológicas clave para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Además, el siguiente autor también menciona la importancia que presentan estos sistemas de información en las organizaciones:

Muchas capacidades organizaciones son mejoradas y llevadas a estándares más

efectivos por medio de los SIG, debido al apoyo que proveen en términos de análisis de los procesos de negocios, toma de decisiones, desarrollo de nuevos productos, relaciones con clientes y para alcanzar ventajas competitivas con aliados de mercado, entre muchas otras. En tal sentido los SIG y los sistemas de información en general, son actualmente una necesidad, más que una opción, si una organización busca sobrevivir y crecer en el contexto en el que se desarrolla. (Laudon & Laudon, 2004, citado por Proaño et al., 2018, p.3)

Por lo tanto, en base a todos los autores analizados se puede apreciar una gran importancia de los sistemas de información en la gestión de la información, ya que estos sistemas dan un apoyo fundamental para el proceso de búsqueda y transformación de los datos en información relevante para realizar una buena toma de decisiones, permitiendo reducir costos, tiempo, entre otros beneficios que son de gran importancia para cada departamento de la organización.

En línea con la idea de colaboración entre departamentos que hemos presentado con anterioridad, los sistemas de información facilitan esta cooperación al proporcionar una plataforma común para compartir información y recursos. Por ejemplo, el departamento de marketing puede utilizar sistemas de información para analizar datos de mercado y diseñar estrategias de precios en colaboración con el departamento financiero, que proporciona información sobre costos y presupuestos. Esto refleja la idea de Follett de que una comunicación continua y adaptable entre departamentos es esencial para la coordinación efectiva.

## **CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DURANTE LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN UNIVERSIDADES CHILENAS**

Para esta instancia, es relevante que el lector comprenda que los conceptos y contextualizaciones planteados previamente se analizarán bajo el contexto particular de las universidades chilenas y cuáles son los factores que afectan durante la comunicación de estos organismos.

### **3.1 LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS**

Para contextualizar el escenario que las universidades han debido enfrentar los últimos años respecto a la gestión de la información, es necesario plasmar como las tecnologías y la evolución de estas han delimitado la actitud que toman las organizaciones universitarias respecto a la gestión de información. Por lo que Ortiz y Martínez mencionan que las dinámicas del entorno globalizado, junto con el avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), han dado lugar a lo que se conoce como la sociedad del conocimiento y del aprendizaje, especialmente en países desarrollados. Este cambio está transformando diversos aspectos de la vida social, incluyendo las relaciones familiares, la educación, el trabajo y el entretenimiento. Las sociedades y las instituciones educativas se han visto impactadas significativamente por estos cambios. (Ortiz & Martínez, 2008, p.3)

Ortiz y Martínez (2008) también identifican dos enfoques diferentes que algunas universidades pueden adoptar en relación con la gestión de sus sistemas de información.

- **Enfoque de mercado:** Algunas universidades tratan su sistema de información como si fuera una empresa comercial, centrándose en aspectos prácticos y económicos. Subcontratan servicios y toman decisiones basadas en criterios pragmáticos para satisfacer la demanda del mercado. En este enfoque, la información se considera principalmente como un recurso económico que puede ser explotado para obtener beneficios.

- **Enfoque social:** Por otro lado, hay universidades que no adoptan este enfoque de mercado. En lugar de eso, buscan responder de manera efectiva a las necesidades sociales y promover la apertura y flexibilidad en su funcionamiento. Para estas instituciones, el conocimiento no se ve únicamente como un producto económico, sino como un elemento vital para fortalecer la cohesión social y contribuir al bienestar de la comunidad en general (pp.3-4).

En muchos casos, estos dos enfoques pueden coexistir e incluso complementarse en ciertas instituciones educativas. Aunque representan perspectivas diferentes sobre cómo gestionar los sistemas de información y cómo percibir el conocimiento, no necesariamente son mutuamente excluyentes, por ejemplo, una universidad puede adoptar un enfoque de mercado para ciertos aspectos de su operación, como la gestión administrativa y financiera, donde la eficiencia y la rentabilidad son aspectos críticos. Al mismo tiempo, puede mantener un enfoque social en áreas relacionadas con la investigación, la educación y la promoción del conocimiento, donde la prioridad es responder a las necesidades sociales y contribuir al desarrollo de la comunidad.

### **3.2 LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN UNIVERSIDADES CHILENAS**

La comunicación entre departamentos en una entidad educativa es vital, ya que proporciona a los miembros acceso a la información institucional, permitiéndoles contribuir al progreso de la institución. Según Carnicero 2005 (como se citó en Papic K., 2019, p.6), la comunicación es un activo comunitario en la gestión de las organizaciones educativas. Desde la perspectiva de Sandoval 2006 (como se citó en Papic K., 2019, p.6), la organización educativa facilita la actuación educativa, incluyendo enseñanza y formación. Vázquez 2008 (como se citó en Papic K., 2019, p.6) destaca la necesidad de una nueva escuela con dimensiones organizativas más flexibles e integradoras, donde todos los miembros participen en la reflexión y la comunicación. Esto implica nuevas estructuras y procesos comunicativos alineados

con la Sociedad de la Información y la Comunicación.

Se destaca entonces que más allá de ser un simple intercambio de información, la comunicación es el vínculo que une a todos los miembros de la comunidad educativa, permitiéndoles colaborar, contribuir y crecer en conjunto. Mejorar los procesos comunicativos internos es crucial para construir una comunidad educativa más integrada, flexible y receptiva a los desafíos y oportunidades contemporáneas.

Para aterrizar la comunicación interdepartamental al marco de las universidades chilenas y la visión que presentan estas de esta materia, es preciso abordar de manera introductoria la visión que presenta el ministerio de educación, donde la subsecretaría de información brinda una aproximación respecto a la comunicación interna reafirmando su rol estratégico. La Subsecretaría de Educación (2017) reconoce la importancia estratégica de la comunicación en la gestión institucional, especialmente en la gestión de personas. Se compromete a fortalecer los mecanismos de comunicación para informar al personal sobre los eventos relevantes y fomentar la interacción y coordinación entre todas las dependencias, destacando el papel crucial de las jefaturas directas en este proceso, dado su vínculo cercano con los colaboradores y su responsabilidad en la gestión de recursos y la calidad de la información (p.20). Si observamos los lineamientos plasmados en esta declaración, identificamos que son congruentes con las definiciones y aproximaciones de autores que hemos brindado en este estudio de investigación.

Para comprender cómo se analiza cualitativamente la comunicación en las universidades chilenas, utilizaremos el estudio realizado por Katia Papic Domínguez en 2019. En su investigación, Papic K. realizó entrevistas cualitativas detalladas y luego organizó cuidadosamente los datos recopilados para encontrar patrones y diferencias. Este enfoque ayudará a entender mejor cómo se realiza la comunicación interna en el contexto de las universidades en Chile y cómo se aproxima al contexto interdepartamental. El análisis se realizó a través de entrevistas en profundidad a dos representantes de la Dirección de Educación de Pudahuel y del Departamento de

Educación de La Cisterna. La autora diseñó una guía de entrevista que abordaba aspectos relacionados con la comunicación organizacional interna en el ámbito educativo y las preguntas se centraron en los tipos de comunicación y su impacto en la coordinación del trabajo para alcanzar las metas institucionales.

**Tabla N°1: ¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican en la escuela entre directivos y profesores?**

Pregunta	Respuestas de los informantes
¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican en la escuela entre directivos y profesores?	1. "Ha sido siempre la comunicación descendente". 2. "Reuniones. Es la comunicación formal. Las escuelas están recién incipientemente trabajando páginas Web como medio de información".

*Fuente: "Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile" Papic K., 2019, p.16*

Cabe destacar que la comunicación organizacional interna entre directivos y profesores en las escuelas ha sido principalmente de tipo descendente, con una fuerte orientación hacia la transmisión de órdenes y directrices por parte de los directivos. Además, se observa que la comunicación formal, a través de reuniones, es una práctica común, aunque se está empezando a explorar el uso de páginas web como medio de información. (Papic K. , 2019)

Se resalta cómo la comunicación organizacional interna entre directivos y profesores en las escuelas ha tendido mayormente hacia un enfoque descendente, donde los directivos transmiten órdenes y directrices. Este tipo de comunicación, aunque puede ser eficaz para guiar el trabajo del profesorado, puede también limitar la participación y el diálogo. Además, se observa el uso de comunicación formal a través de reuniones, lo que indica un esfuerzo por promover un intercambio más directo de información. Sin embargo, el incipiente uso de herramientas digitales como las páginas web y sistemas de información sugieren una oportunidad para mejorar la comunicación y la disponibilidad de información de manera más accesible y actualizada. Este análisis subraya la importancia de adaptar los métodos de comunicación interna en las escuelas para fomentar una colaboración más efectiva y

una comunicación bidireccional, especialmente en el contexto de la comunicación interdepartamental.

**Tabla N°2: Entonces, en ese sentido, ¿la comunicación descendente sería el tipo de comunicación que se aplica en forma mayoritaria en la escuela?**

Subpregunta	Respuestas de los informantes
Entonces, en ese sentido, ¿la comunicación descendente sería el tipo de comunicación que se aplica en forma mayoritaria en la escuela?	1 y 2. "Mayoritariamente"

*Fuente: "Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile" Papic K., 2019, p.16*

Mayoritariamente, la comunicación descendente sería el tipo de comunicación que se aplica en la escuela. (Papic K., 2019)

La predominancia de la comunicación descendente en la escuela refleja un modelo de gestión donde los directivos tienen un rol central en la transmisión de información y directrices hacia los demás miembros del equipo educativo. Si bien esta comunicación puede ser efectiva para garantizar una comprensión clara de los objetivos y la organización escolar, también puede limitar la participación y el involucramiento de los profesores en la toma de decisiones y el proceso educativo en general. Por lo tanto, es importante considerar cómo equilibrar la comunicación descendente con otros enfoques más participativos para promover una cultura más inclusiva y democrática sobre todo considerando el buscar una colaboratividad interdepartamental.

**Tabla N°3: ¿Y la comunicación ascendente desde los profesores hacia los directivos?**

Subpregunta	Respuestas de los informantes
¿Y la comunicación ascendente desde los profesores hacia los directivos?	1. "Existe, como una comunicación de respuesta a la instrucción".

*Fuente: "Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos*

“Existe, como una comunicación de respuesta a la instrucción.” (Papic K., 2019)

La comunicación ascendente se caracteriza, según los informantes, por ser una respuesta a las instrucciones recibidas. Esta dinámica revela una tendencia hacia una comunicación más reactiva por parte de los profesores, que responden a las directrices establecidas por los directivos en lugar de iniciar un diálogo activo. Sin embargo, para mejorar la comunicación ascendente, sería beneficioso fomentar un ambiente donde los profesores se sientan más motivados a expresar sus ideas y preocupaciones de manera proactiva. Esto podría contribuir a una cultura organizacional más abierta y colaborativa, fortaleciendo así la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

**Tabla N°4: ¿Y en el sentido de comunicación formal e informal? ¿Qué podría usted contarnos acerca de la informal? ¿Se da en alguna medida?**

Preguntas	Respuestas de informantes
¿Y en el sentido de comunicación formal e informal?	1. “Bueno, la comunicación formal en los colegios está dada generalmente por las circulares, memorándum y oficios”.
¿Qué podría usted contarnos acerca de la informal? ¿Se da en alguna medida?	2. “Mucho, sí se da la comunicación informal”.

*Fuente: “Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile” Papic K., 2019, p.17*

Se practican tanto la comunicación formal como la informal de manera complementaria en el devenir cotidiano de la entidad educativa. (Papic K., 2019)

Se resalta la coexistencia de la comunicación formal e informal en la dinámica diaria de la entidad educativa. Esta complementariedad sugiere que ambas formas de comunicación desempeñan roles importantes en el funcionamiento de la escuela. Mientras que la comunicación formal puede proporcionar estructura y claridad en la transmisión de información oficial, la comunicación informal puede fomentar relaciones

interpersonales más cercanas y facilitar el intercambio de ideas entre los miembros y departamentos de la comunidad educativa. Esta dualidad de comunicación puede contribuir a un ambiente más equilibrado y enriquecedor.

Las características de la comunicación observadas en las instituciones educativas chilenas, donde existe una predominancia de la comunicación descendente y la presencia tanto de canales formales como informales, pueden ofrecer información relevante para comprender la dinámica de la comunicación interdepartamental en las universidades del país. La necesidad de fortalecer la comunicación ascendente, así como la promoción de un ambiente participativo y propositivo, son aspectos clave también en las instituciones universitarias para impulsar la colaboración entre departamentos, programas académicos y gestión administrativa, contribuyendo al logro de objetivos institucionales y al éxito académico y organizacional.

Si aterrizamos más aún los conceptos y vemos como la comunicación organizacional realmente se gesta en el ámbito universitario, podemos observar que existe la Dirección de Comunicaciones, que se define según Cortés y Galarza como “los órganos facultados para plantear, gestionar y diseñar estrategias de relaciones públicas, así como para gestionar la comunicación interna y externa. Ya que cada vez son mayores los flujos de comunicación en nuestras sociedades, y por lo tanto tener repercusión mediática requiere esfuerzos más sistematizados”. (Cortés & Galarza, 2004 citado por Veas, 2014, p.94)

Respecto a la definición previamente mencionada, dicho departamento de Dirección de Comunicaciones se puede encontrar en distintas Universidades de Chile con diversos nombres, de los cuales ejemplificamos tres de estas, con sus definiciones y funciones para ver congruencia respecto a la definición de autor que proporcionamos. Las tres universidades y sus respectivos organismos son: para la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso se encuentra con el nombre de Coordinación General de Comunicación Institucional, Para la Universidad Técnica Federico Santa María se encuentra con el nombre de Dirección General de

Comunicaciones, para la Universidad de Valparaíso se encuentra con el nombre de Dirección de Extensión y Comunicaciones

**Tabla N°5: Funciones de la Dirección de Comunicación en los organismos respectivos para PUCV, USM, UV**

	<b>Funciones del Departamento</b>
<b>PUCV</b>	<p>Proponer a la DGVM políticas y planes de acción en comunicación externa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar, producir y gestionar la imagen corporativa de la Universidad, de acuerdo a los planes de acción determinados por la DGVM y en trabajo en conjunto con unidades académicas, facultades, centros y programas.</li> <li>- Implementar acciones de publicidad y promoción.</li> <li>- Coordinar actividades relevantes para la imagen corporativa de la Universidad.</li> <li>- Gestionar y supervisar las acciones necesarias para un óptimo funcionamiento del sitio web institucional.</li> </ul>
<b>USM</b>	<p>Se encarga de implementar la estrategia comunicacional para sus distintos públicos (internos y/o externos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resguarda la imagen pública.</li> <li>- Difundir el quehacer de la USM.</li> <li>- Fortalecer su posicionamiento a nivel externo.</li> <li>- Mantener informada a la comunidad universitaria del acontecer institucional.</li> <li>- Gestionar las actividades de extensión cultural</li> </ul>
<b>UV</b>	<p>Vincular a la Universidad de Valparaíso con la comunidad regional y nacional, a través de la difusión de las actividades artísticas, culturales y académicas de la Universidad.</p>

*Fuente: Elaboración propia en base a Dirección General de Comunicaciones USM (2024), Vinculación UV (2024) y Dirección General De Vinculación con el Medio PUCV (2024).*

Es observable entonces que para esta muestra de universidades si hay congruencia entre la definición brindada para la Dirección de Comunicaciones y las funciones de los organismos de cada una de estas, ya que en general todas destacan los lineamientos de plantear, gestionar y diseñar sus estrategias comunicacionales tanto con el entorno como internamente.

### **3.3 FACTORES Y TECNOLOGÍAS QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES CHILENAS**

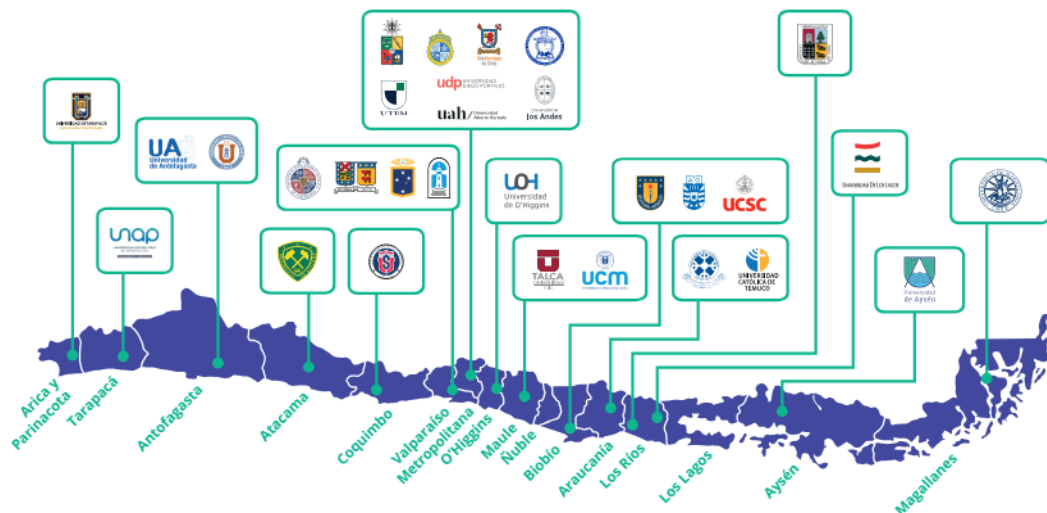
La comunicación en las universidades chilenas está intrínsecamente ligada a diversos factores tecnológicos que inciden en su eficacia y alcance. En un contexto donde la información es clave para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo

institucional, la integración de tecnologías se convierte en un componente fundamental para optimizar procesos, mejorar la gestión y fortalecer las capacidades técnicas de las instituciones educativas. De lo anterior, observaremos aproximaciones en el espectro de universidades chilenas a las tecnologías y factores que inciden durante sus procesos de comunicación.

### **3.3.1 CONSEJO DE RECTORES DE UNIVERSIDADES CHILENAS (CRUCH) Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Para comenzar, corresponde hablar del Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), el cual es un organismo colegiado de derecho público, creado por la ley N°11.575 de 1954. Su personalidad jurídica fue concedida en virtud de la ley N°15.561 de 1964, y su estatuto orgánico actual está contenido en el decreto con fuerza de ley N°2 de 1985 del Ministerio de Educación Pública. Hoy, forman parte de este organismo las rectoras y los rectores de 30 universidades, las que configuran una arquitectura educativa que se extiende desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Magallanes. Su función principal es promover el desarrollo del sistema universitario chileno y contribuir al progreso y desarrollo social del país. Además, el CRUCH se ha destacado por su papel fundamental en la formación de profesionales e intelectuales, la promoción de investigaciones científicas, el fomento de la innovación y el impulso de manifestaciones artísticas (Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas [CRUCH], 2023)

**Ilustración 1: Universidades que conforman el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH).**



*Fuente: "Sistema de Dirección Estratégica 2023-2030". CRUCH, 2023, p.13*

Esta entidad, aborda una visión contemporánea de cómo abordar el uso de tecnologías en los contextos universitarios de Chile. En su documento Sistema de Dirección Estratégica 2023-2030 aborda como eje estratégico la transformación digital del sistema de Educación Superior e Inteligencia Artificial, considerando la formación valórica y adaptación a nuevas tecnologías, de lo cual declaran que es esencial contar con opciones distintas a la enseñanza presencial y garantizar la continuidad de la labor universitaria en cualquier situación, esto lleva a compartir conocimientos y fomentar enfoques que faciliten la estandarización de los niveles tecnológicos en todas las universidades del CRUCH, abarcando todas sus actividades de manera integral. Además de crear propuestas para la incorporación proactiva de las oportunidades que ofrece la transformación digital e Inteligencia Artificial para la gestión universitaria y para el fortalecimiento en niveles de excelencia de los procesos formativos. (CRUCH, 2023, pp.30-31)

Para la ejecución de este eje estratégico, brindan objetivos estratégicos, los

cuales corresponden a:

1. Identificar las oportunidades más relevantes en materias de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.
2. Contribuir al desarrollo de una estrategia país de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.
3. Difundir las propuestas, buenas prácticas y otras innovaciones en materia de transformación digital e Inteligencia Artificial, tanto del CRUCH como de sus universidades, hacia la ciudadanía e instancias que promuevan el bienestar público. (CRUCH, 2023, p.35)

El enfoque estratégico del CRUCH hacia la transformación digital y la inteligencia artificial refleja su compromiso con la optimización de procesos y la mejora continua en el ámbito universitario. La integración de estas tecnologías busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también adaptarse a las demandas cambiantes y garantizar la continuidad de la misión educativa en cualquier contexto. Además, el CRUCH se posiciona como un actor clave en la promoción de la innovación tecnológica y la difusión de buenas prácticas en el sector educativo chileno.

### **3.3.2 PROYECTO RED 20993 Y EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN EN UNIVERSIDADES DEL ESTADO**

Otra aproximación se evidencia a través del proyecto RED 20993, titulado "Sistema Integrado de Información de las Universidades del Estado", forma parte del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales y es coordinado por la Red de Análisis Institucional (RED UAI), con financiamiento del Banco Mundial. Surgió en 2018 como resultado de un análisis llevado a cabo por la RED UAI, con el propósito de diseñar e implementar una plataforma que unifique los datos de las 18 universidades que conforman la Red:

- Universidad de Chile,

- Universidad de Valparaíso,
- Universidad de Tarapacá
- Universidad de Aysén
- Universidad de Antofagasta
- Universidad Arturo Prat
- Universidad de Atacama
- Universidad de Playa Ancha
- Universidad de La Serena
- Universidad tecnológica Metropolitana
- Universidad de Santiago de Chile
- Universidad de O'Higgins
- Universidad de Bío-Bío
- Universidad de Talca
- Universidad de La Frontera
- Universidad de Los Lagos
- Universidad de Magallanes
- Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

Su meta principal es establecer un repositorio de datos que brinde información contextualizada, centralizada y estandarizada, con el objetivo de mejorar la gestión, optimizar los tiempos y fortalecer las capacidades técnicas y tecnológicas de las Universidades Estatales. (Consortio de Universidades del Estado de Chile [CUECH], 2023)

El Sistema Integrado de Información busca fortalecer las universidades estatales al proporcionar indicadores de gestión comparativos, orientados a abordar los desafíos prospectivos y estratégicos del sistema universitario estatal. Asimismo, busca fomentar el desarrollo de las capacidades de análisis de las instituciones mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y tecnológicas necesarias para la implementación del sistema. Además de atender las necesidades individuales de cada universidad, el Sistema aspira a abordar los desafíos estratégicos de las 18

universidades estatales en conjunto, posicionándose como actores clave en los debates sobre Educación Superior y el desarrollo de políticas públicas tanto a nivel nacional como en los territorios donde están ubicadas. (CUECH, 2023)

### **3.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE ERP EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE**

Otro actor del contexto planteado es la Pontificia Universidad Católica de Chile, quienes a través de la Dirección de Finanzas de la Vicerrectoría Económica de la UC han implementado un nuevo ERP como parte del Plan de Desarrollo 2020-2025. Este sistema busca mejorar la eficiencia en áreas clave como compras, finanzas, contabilidad y gestión. Tras un ciclo de capacitaciones y coordinaciones con facultades y proveedores, el ERP ya está en funcionamiento. Se ha hecho un llamado a comprender que todo cambio lleva su tiempo de ajuste y se han proporcionado herramientas de apoyo, como un manual paso a paso y un sistema de chat para consultas internas. Recordemos que un ERP, como ya hemos contemplado, busca integrar varias funciones empresariales en una sola plataforma, simplificando la gestión y mejorando la eficiencia al centralizar la información. (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021)

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El siguiente capítulo tiene como finalidad describir la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, para así dar respuesta al problema planteado dentro de este marco, en conjunto con el objetivo general y específicos. A su vez, se muestra el enfoque del proyecto de investigación con sus respectivas etapas.

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Como se ha mencionado con anterioridad, la actividad comunicativa de la información está presente tanto en direccionamientos estratégicos como en la ejecución diaria de labores dentro de cualquier tipo de organización, de allí nace la problemática de malas prácticas en el proceso comunicativo de la información y más particularmente en este estudio, la **filtración de información imprecisa y la desinformación**. (Fetzer, 2004, p.6)

El estudio está focalizado en entornos universitarios chilenos que no están exentos de dichas problemáticas, como lo pueden ser, por ejemplo, la falta de una comunicación efectiva entre departamentos la cual podría llevar a la difusión de información inexacta sobre políticas institucionales o cambios en los programas académicos, lo que podría provocar confusión y desconfianza entre estudiantes, profesores y personal administrativo.

Es relevante mencionar que este estudio busca aportar visibilidad sobre posibles prácticas o características de la comunicación en universidades que perjudiquen la labor en general de dichas instituciones, si se conoce qué es lo que gesta esta problemática, es mucho más efectivo buscar soluciones específicas que se adecuen a apuntar a un mejor desempeño organizacional en las universidades, ya sea mediante herramientas como los sistemas de información, hasta prácticas que favorezcan una mejor cultura organizacional en función de una comunicación efectiva. Al adoptar este enfoque, se generaría un aporte significativo al contexto universitario en estudio, ya que permitiría evidenciar empíricamente si existe una necesidad de mejorar la ejecución de labores comunicativas y la gestión de la información en este tipo de instituciones.

## **4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se detallan los objetivos que enmarcan la investigación. En primer lugar, se definió un objetivo general, del cual se derivaron cinco objetivos específicos para su cumplimiento.

### **4.2.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la investigación es el siguiente: “Analizar los factores que inciden en la gestión de la información durante la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos.”

### **4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Posteriormente, para lograr el cumplimiento del objetivo general se elaboran los objetivos específicos que son los siguientes:

1. Describir conceptos determinantes para la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos.
2. Caracterizar los actores que interactúan en la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos
3. Identificar principales factores que afectan la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos
4. Analizar las tecnologías que influyen en la comunicación en entornos universitarios chilenos
5. Sugerir recomendaciones para la mejora de la comunicación interdepartamental en entornos universitarios chilenos

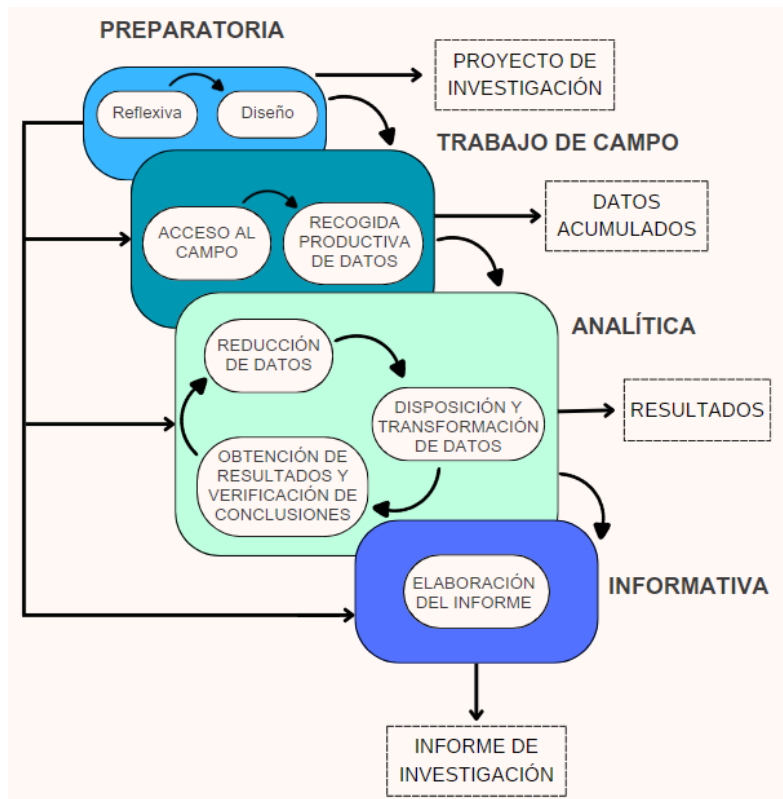
## **4.3 ENFOQUE METODOLÓGICO**

Debido a que se precisa recopilar una cantidad amplia y variada de información, el enfoque metodológico que más se adecua al trabajo de investigación es el cualitativo. La forma en la que la información es recibida mediante este enfoque puede venir en una variedad de fuentes, ya sean entrevistas, experiencias, observaciones, textos históricos hasta imágenes que pueden describir la rutina y situaciones que atraviesan las personas en su quehacer diario. (Rodríguez et al., 1996; Hernández, 2014) y de esta manera entender cómo las personas perciben y viven el fenómeno estudiado, dando énfasis en profundizar en las interpretaciones y significados que ellos le dan desde su propia perspectiva.

Complementando el criterio de selección para esta alternativa de enfoque, se añade que la comunicación e información que manejan los colaboradores en contextos interdepartamentales de estudio es muy diversa y subjetiva, por lo tanto, la variedad de opiniones y recopilación de las mismas genera material relevante para el caso de estudio y problemática planteada si se aplica este enfoque cualitativo a la investigación.

En relación con lo anterior, se utilizará el proceso de la investigación cualitativa abordado por Rodríguez et al., (1996) en su libro Metodología de la Investigación llevada a cabo en cuatro fases: la fase preparatoria, trabajo de campo, fase analítica y fase informativa. (Ilustración N°2)

### **Ilustración 2: Fases de la Investigación Cualitativa.**



*Fuente: Adaptado de Rodríguez et al. (1996) "Metodología de la Investigación Cualitativa", p.64*

De la ilustración N°2 se observan las fases que ocurren como procesos sucesivos inmediatamente uno tras otro de los cuales es sumamente necesario tener predefinido el diseño que va a tener la investigación.

#### 4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño para un enfoque cualitativo comienza desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo. Es por esto que varios autores definen distintas tipologías para los diseños cualitativos. Donde las más recientes, comunes y que abarcan los principales marcos interpretativos son: a) teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños narrativos, d) diseños fenomenológicos, e) diseños de investigación-acción y g) estudios de caso cualitativos. (Hernández et al., 2014, p.502)

Para esta investigación se utilizará un diseño de estudio **de caso cualitativo**, ya que este enfoque permite una exploración detallada y contextualizada de los escenarios (casos) que puedan surgir en las universidades chilenas. Esto es especialmente adecuado para abordar el problema planteado y estudiar las variables relevantes dentro de su contexto específico. Además, Hernández et al. (2014) menciona que el diseño de estudio de casos permite describir y examinar detalladamente una o varias unidades y su contexto de manera integral y completa. Por lo tanto, esta metodología es útil para perfeccionar, confirmar o ampliar teorías, generar conocimiento y validar resultados obtenidos mediante otros enfoques de investigación.

Es por lo mencionado, que se realizarán entrevistas a personas que se encuentren en cargos administrativos dentro de las distintas universidades, permitiendo obtener una recolección de información relevante para analizar.

#### **4.5 TRABAJO DE CAMPO**

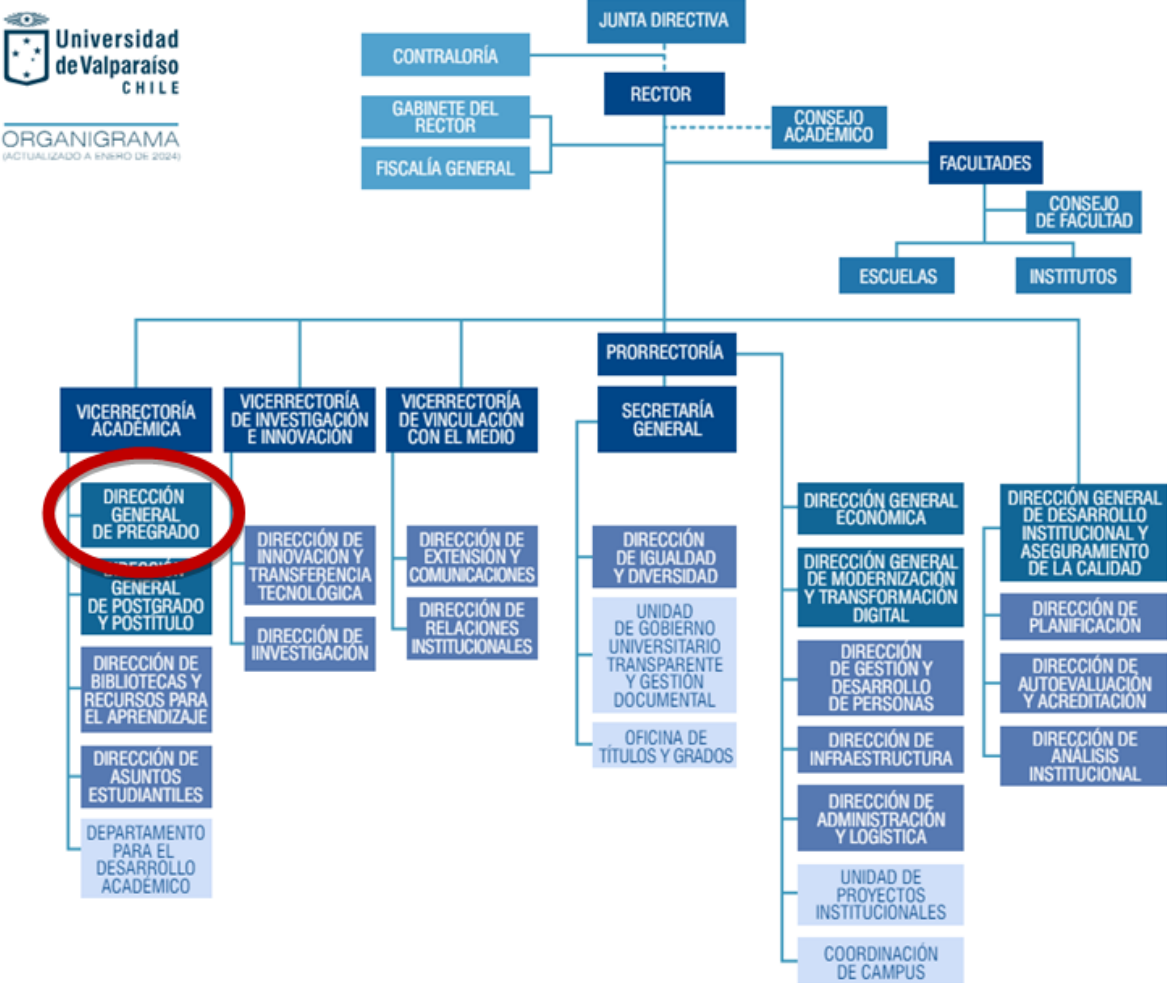
Para Creswell y Creswell (2018) existe la tendencia en los investigadores cualitativos de recopilar información de manera directa en el lugar donde ocurren las experiencias de los participantes del estudio y durante el proceso del trabajo de campo se ven modificadas las etapas de recolección de información. Esto destaca la importancia de introducirse en el campo de los actores generando una muestra preliminar sujeta a cambios a medida que se obtiene la información.

##### **4.5.1 MUESTRA**

Para la selección de la muestra según Hernández et al. (2014), se debe “identificar la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población.” (p.205)

En relación con lo anterior, es necesario definir los límites de la población, que para esta investigación están dados por las universidades que conforman la CRUCH, las cuales se visualizaron con anterioridad en la Ilustración N°1. De estas se considera la Universidad de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Tecnológica Metropolitana, Universidad de Los Lagos y Universidad de Playa Ancha. Para la investigación se utilizará como unidad de muestreo a los **funcionarios administrativos** de los departamentos que comprende el pregrado de las universidades. Por tanto, se entrevistarán a 4 funcionarios en total de las distintas universidades para así tener una muestra representativa.

**Ilustración 3: Organigrama de la Universidad Valparaíso.**



Fuente: "Organigrama UV" Organización y Autoridades Universidad de Valparaíso (2024)

En relación con la estructura de muestreo y población que se definió previamente, se evidencia en la ilustración N°3 cómo está posicionada la dirección de pregrado dentro de una universidad a modo de ejemplo y por tanto donde estarían ubicados los actores a considerar participantes en la recopilación de información para el análisis que se busca dentro de la investigación.

#### **4.5.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Mediante un estudio cualitativo se adquieren los datos que brindan los participantes de la muestra, generando un análisis y comprensión que generan la conversión de datos en información útil para responder la problemática investigada y generar conocimiento. Las principales herramientas del investigador en un análisis cualitativo son observación, entrevistas, grupos de enfoque, documentos, entre otros (Hernández et al., 2014, pp.428-447).

Respecto a esta investigación, se escogerá principalmente las entrevistas ya que según Lanuez y Fernández, 2014 (como se citó en Feria Avila et al., 2020) la entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema.

Bajo esta perspectiva, se considera que esta herramienta es la que mejor se adecua a la problemática de investigación y brindaría entonces información relevante para el análisis particular de este estudio. Además, cabe mencionar que las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Para este estudio se utilizará la entrevista de tipo semiestructurada que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información según requiera al momento. (Hernández, 2014, p.403).

### 4.5.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El instrumento propuesto se sometió a una validación realizada por tres expertos que cumplieran el perfil ideal según el trabajo de investigación que se está llevando a cabo. En ella, se evaluaron aspectos como la congruencia, claridad y sesgo de las 3 preguntas de contexto y las 21 preguntas de estudio. Para los aspectos de congruencia y claridad se utilizó una medición a través de la escala Likert, ya que, se pide al encuestado que exprese su grado de acuerdo/desacuerdo con cada declaración seleccionada. Mientras que el sesgo fue evaluado a través de una variable dicotómica que puede tomar solo dos valores posibles, en este caso era “Sí” si es que la pregunta presenta Sesgo y “No” si la pregunta no presenta Sesgo. Además, es importante mencionar que cada pregunta tenía un espacio de “observaciones” con el propósito de lograr obtener una mejor retroalimentación.

Se solicitó a un grupo de tres expertos realizar el proceso de validación debido a que se necesita controlar la fiabilidad de cada pregunta, a continuación, se encuentran los perfiles de los expertos en la Tabla N°6:

**Tabla N°6: Perfil de los expertos para validar el instrumento.**

Experto	Perfil
A	Sistemas de información.
B	Control de gestión.
C	Recolección de información.

*Fuente: Elaboración propia.*

Con ello se obtuvieron las observaciones y recomendaciones correspondientes, las cuales fueron contempladas en la modificación y eliminación de ciertas preguntas. En la Tabla N°7 se puede observar el promedio total de los resultados de congruencia y claridad por parte de los validadores.

**Tabla N°7: Promedio de congruencia y claridad.**

<b>Variabes</b>	<b>Promedio</b>
Congruencia	4,43
Claridad	4,78
<b>Total</b>	<b>4,6</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En relación al análisis proporcionado según las modificaciones realizadas, se aprecia que tales modificaciones buscan abordar la redundancia y el parecido entre preguntas, mejorar la redacción y explicación de las preguntas, separar las preguntas para mayor claridad y hacer que las preguntas sean más directas y específicas, para evitar posibles sesgos. Por lo tanto, se realizaron modificaciones en 20 preguntas, dentro de las cuales 3 se separaron en 2 dos preguntas para tener una mayor claridad, 1 pregunta fue eliminada debida a que presentaba redundancia con otras preguntas, 8 preguntas fueron modificadas para poder eliminar el sesgo, y tan solo 1 del total de 21 preguntas no fue modificada. Con la finalidad de mejorar la calidad, efectividad y validez de las respuestas recopiladas a través del instrumento.

Luego, para la confiabilidad del instrumento se contactó a un profesional que formaba parte de un departamento de pregrado de una universidad chilena. Las preguntas previstas en un comienzo fueron 27 dentro de las cuales 3 eran de contexto, sin embargo, en el transcurso de la entrevista se logró responder 2 preguntas a la vez, por lo que se optó por fusionar ambas preguntas en una, con lo cual se obtuvo un total de 26 preguntas considerando las de contexto.

Una vez realizado el análisis de la validación y la confiabilidad, se presenta el instrumento final que fue ejecutado al momento de realizar las seis entrevistas en las direcciones de la Universidad de Valparaíso mencionadas en el apartado anterior. Con un total de 26 preguntas, compuesta por 3 preguntas de contexto y 23 preguntas de estudio. (Ver anexo N°2)

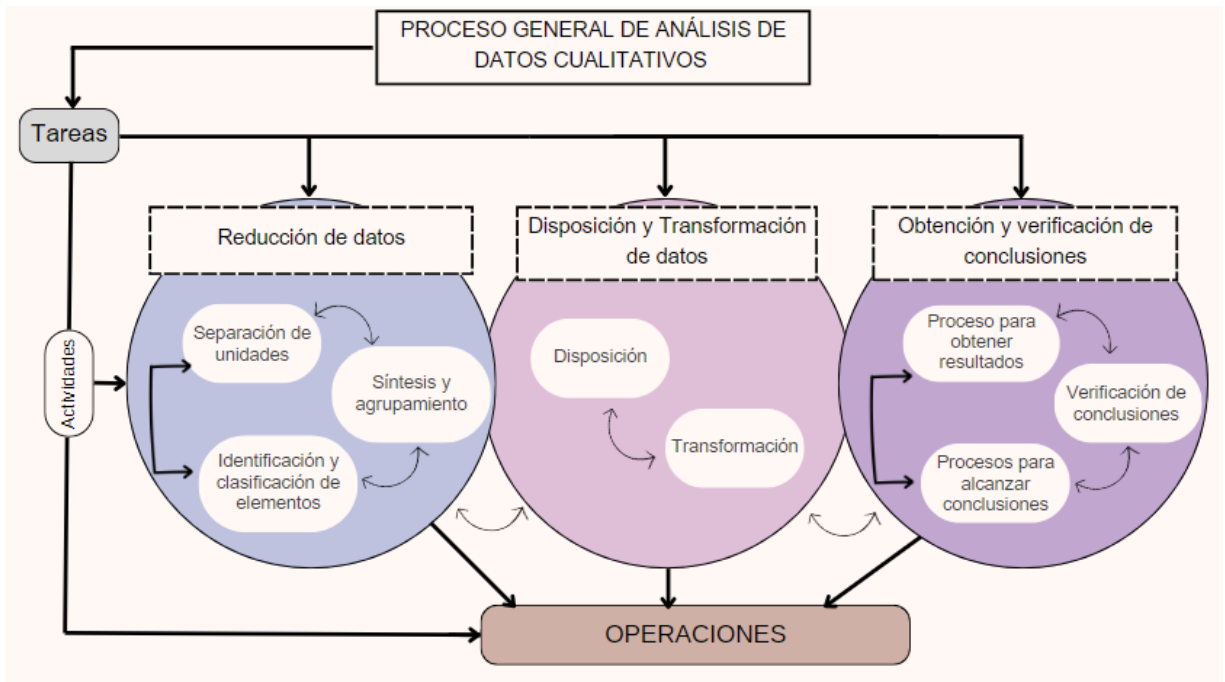
## **4.6 ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de datos según Rodríguez et al. (1996) es una etapa crucial en la investigación, ya que permite dar sentido a la información recolectada de diversas fuentes, como declaraciones de informantes, descripciones de fenómenos, experiencias del investigador y documentos de instituciones. Estos datos, aunque valiosos, no son suficientes por sí solos para entender completamente la realidad estudiada. El analista debe integrar y relacionar esta información, para brindarle coherencia a los significados que expliquen la problemática investigada. Además, el analista debe ser consciente de su propia subjetividad y cómo esta puede influir en la interpretación de los datos. Es importante reflexionar sobre los propios prejuicios y tratar de minimizarlos para mantener la objetividad. Utilizar varias fuentes de información y métodos para confirmar los hallazgos puede ayudar a asegurar que las conclusiones sean precisas y fiables. (p.196)

### **4.6.1 FASE ANALÍTICA**

Luego de realizar las entrevistas se obtendrán una gran cantidad de datos e información las cuales se deben analizar y filtrar para obtener lo más importante para la investigación y el cumplimiento de objetivos. Es por esto que a continuación se presentan las tareas relacionadas con el proceso de análisis de datos.

#### Ilustración 4: Tareas implicadas en el análisis de datos.



Fuente: Adaptado de Rodríguez et al., (1996) *Metodología de la Investigación Cualitativa*, p. 206

Las tareas del proceso de análisis de datos que se visualizan en la ilustración N°4 son definidas por el autor Rodríguez et al. (1996) como:

- **Reducción de datos:** Se realiza el tratamiento de la información y es uno de los primeros pasos a seguir, en donde, se debe resumir y seleccionar la información para que esta sea utilizable. Además, se divide en distintas unidades que corresponden a la separación de unidades, identificación y clasificación de elementos, síntesis y agrupamiento.
- **Disposición y transformación de datos:** Esta tarea consiste en analizar las unidades de datos para identificar componentes temáticos específicos que permitan su categorización.
- **Obtención y verificación de conclusiones:** Se presentan los resultados, los productos de la investigación y la interpretación de los datos para avanzar en la

explicación, comprensión y conocimiento basados en la información proporcionada.

#### 4.6.2 CATEGORÍA Y SUBCATEGORÍA DE ANÁLISIS

La Tabla N°8 presenta la estructuración y clasificación de preguntas que se utilizara al momento de recolectar datos e información, su finalidad es extraer la mayor cantidad de información a través de los componentes de categoría, subcategoría y dimensiones y de esta manera generar temas y subtemas coherentes a lo que se busca recopilar como información relevante para el estudio siempre en función de los objetivos del mismo.

**Tabla N°8: Categorías, subcategorías y dimensiones para las preguntas de la entrevista.**

Categoría	Subcategoría	Dimensiones	Preguntas
Información	Acceso a la información	Disponibilidad	<p>¿Qué tan fácil es para usted acceder a la información necesaria para la ejecución de sus labores? Según su experiencia ¿Considera óptimo su acceso a la información? ¿Por qué?</p> <p>¿Considera importante que los empleados posean las herramientas para acceder a la información organizacional? por ejemplo, funcionamiento, resultados, entre otros. De ser así ¿Por qué?</p>

	Sistemas de Información	Sistemas de gestión de información organizacional	¿Qué tipos de sistemas se utilizan para el intercambio de información entre departamentos de su universidad? de acuerdo con los sistemas señalados, ¿Cómo evaluaría usted la utilidad del sistema?
		Sistemas de Apoyo a las decisiones	Considerando que un sistema de apoyo a las decisiones es una herramienta que entrega alternativas para tomar una decisión. Si usted utiliza sistemas para el apoyo a las decisiones en la universidad ¿Cómo estos sistemas apoyan efectivamente la toma de decisiones? o si no se presentan sistemas ¿Qué sistema o tipo de sistemas le gustaría que la Universidad ofreciera para apoyar la toma de decisión
		Adopción de nuevas tecnologías	¿Se han implementado innovaciones recientes en las tecnologías de información utilizadas en la universidad? En el caso de que no se hayan implementado nuevas tecnologías, ¿Cuáles considera que podrían ser oportunidades valiosas de

			<p>implementación para la universidad? ¿Por qué? En el caso de que si se están utilizando nuevas tecnologías ¿En qué aspectos podría impactar un proceso de innovación tecnológica?</p>
		Competencias	<p>¿Qué tan competente se considera al momento de utilizar los sistemas de información con los que trabaja? ¿Considera que el nivel de competencia es el mismo entre sus pares? ¿Qué tipo de capacitaciones reciben para adaptarse al uso de los recursos tecnológicos y cómo evaluaría su efectividad? de no ser así ¿Considera necesaria una correcta capacitación del personal? ¿Por qué?</p>
	Gestión de la Información	Calidad de datos e información	<p>Entendiendo que su organización trabaja con información ¿Cómo cree usted que su organización puede asegurar la precisión de los datos? ¿Usted cree que se utilizan criterios para determinar la relevancia de la información?</p> <p>En su experiencia en la universidad ¿Ha evidenciado algún evento en su área, tales como, filtración de</p>

			información, duplicación de datos, divulgación de información errónea, entre otros? Si la respuesta es afirmativa describa la situación/es. De no ser así ¿A qué cree que se deba?
Comunicación	Comunicación entre departamentos	Herramientas utilizadas para la comunicación	¿Qué herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos en su institución? ¿Cómo las evaluaría usted, cree que son pertinentes?
		Frecuencia	Suponiendo que su departamento trabaja interactuando con otros departamentos ¿Con qué frecuencia se comunican con estos departamentos o áreas para coordinar actividades y/o proyectos? Según su opinión ¿Cree que el tiempo estimado es adecuado con relación a las tareas que deben realizar?  Cuando usted solicita cualquier tipo de requerimiento ya sea un documento, información, etc. a otro departamento ¿Cómo evaluaría la rapidez de las respuestas a sus solicitudes? ¿Es posible mejorar?
		Uso y	¿Cómo describe su uso diario de

		eficiencia	las herramientas tecnológicas en términos de tiempo y eficiencia? Usted qué opina de estas herramientas ¿Cree que estas herramientas funcionan para las actividades que realiza diariamente?
		Calidad	Según su experiencia en su trabajo ¿Qué opina usted con respecto a la información que le es entregada desde otros departamentos, es decir, se presenta de manera clara y comprensible para que usted pueda utilizar dicha información sin inconvenientes?
		Principales factores	Entendiendo que la comunicación interdepartamental es el intercambio de información entre áreas con responsabilidades similares ¿Qué obstáculos o desafíos encuentra en la comunicación interdepartamental?
		Cultura	¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo existe una cultura colaborativa con respecto a la entrega de información? ¿Cuáles son las principales falencias o virtudes de los procesos de entrega de información en contextos

			colaborativos?
	Percepción de la comunicación	Procesos de comunicación	¿Cómo describiría el flujo de información entre departamentos en su organización? ¿Qué falencias considera usted que presenta el flujo de información en su organización? ¿Cree que se podrían implementar mejoras?
		Desafíos	¿Considera que existen desafíos actuales en la comunicación de su institución? ¿Cuáles? ¿Cuál cree usted que sería un buen comienzo para mejorar la comunicación en su organización? ¿Considera que las herramientas son fuente de mejora para la comunicación de su universidad? ¿Por qué?
		Recursos	De todo lo discutido, ya hemos abarcado desde procesos, herramientas que se utilizan y la cultura organizacional, en base a esto ¿Considera que existen recursos adicionales que puedan mejorar la comunicación dentro de su universidad y no estén siendo considerados en la discusión? ¿Cuáles? Si no considera recursos adicionales, ¿Como describirían los

			recursos ya considerados?
--	--	--	---------------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

### **4.6.3 LIMITACIONES**

En el transcurso de esta investigación, las limitaciones fueron casi nulas, lo que facilitó un proceso fluido de recolección y análisis de datos. No obstante, es importante señalar que se presentó una situación en la que una entrevista no pudo ser realizada debido a incompatibilidades en la agenda del entrevistado, lo que impidió coordinar un horario adecuado para llevar a cabo la conversación. Si bien este inconveniente estuvo relacionado con la disponibilidad del entrevistado, no afectó significativamente el conjunto de información obtenida. Las entrevistas que sí pudieron ser realizadas y los datos recopilados permitieron cubrir adecuadamente los objetivos de la investigación, lo que demuestra que, a pesar de este pequeño contratiempo, se logró obtener un panorama completo sobre el tema en estudio.

### **4.7 FASE INFORMATIVA**

La fase informativa en un proceso de investigación representa el momento final donde se comparten los resultados obtenidos. Para Rodríguez et al. (1996) es la etapa donde “culmina con la presentación y difusión de los resultados, de esta forma el investigador no sólo llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, sino que comparte esa comprensión con los demás” (p.76). Es una etapa crucial porque no solo permite al investigador profundizar en su comprensión del fenómeno estudiado, sino que también le brinda la oportunidad de comunicar esta comprensión a otro.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

El presente capítulo tiene como objetivo, presentar el análisis de los resultados obtenidos al realizar las entrevistas semi estructuradas a los cuatro funcionarios de universidades chilenas que aplican al contexto en estudio. Estas entrevistas se realizaron mediante reuniones virtuales por Meet con grabación autorizada por los participantes posterior a las categorías y subcategorías que definieron el instrumento validado que se aplicó en la entrevista.

Para interpretar los volúmenes de información recaudada de las entrevistas con las 23 preguntas realizadas (Ver Anexo 3), se utilizó el software Atlas.ti de interpretación de datos cualitativos. En este software se realizaron redes (Ver Anexo 5) que proporcionan información general en función de la categorización y subcategorización definida, destacando lo más relevante a través de citas, para posteriormente realizar el análisis correspondiente de los resultados respondiendo al objetivo general y objetivos específicos que se definieron en el trayecto de la investigación.

A continuación, se verán las respuestas obtenidas en mayor detalle de los cuatro entrevistados en función de las dos categorías: información y comunicación, cada una con sus respectivas subcategorías y dimensiones contenidas como pudimos apreciar en la Tabla N°8 previamente observada.

### **5.1. INFORMACIÓN.**

Información corresponde a la primera categoría, la cual se compone de tres subcategorías: acceso a la información, sistemas de información y gestión de la información. A continuación, se realiza el análisis de cada una de estas en cuanto a los resultados obtenidos.

### 5.1.1 ACCESO A LA INFORMACIÓN

El acceso a la información se refiere a la capacidad de obtener, utilizar y compartir datos o conocimiento relevante dentro de una organización. En el contexto interdepartamental, este concepto implica que los diferentes departamentos puedan intercambiar información de manera fluida y eficiente para cumplir con sus objetivos y coordinar sus actividades. Respecto a las universidades, los departamentos tienen funciones específicas y operan con cierta autonomía, el acceso a la información entre ellos es clave para facilitar la colaboración en proyectos comunes, la toma de decisiones informadas y la correcta gestión de los recursos académicos y administrativos.

Al observar los comentarios de los primeros dos entrevistados, que comparten la misma dirección dentro de una de las universidades, se aprecia que ambos expresan visiones similares en sus entrevistas con respecto al acceso de la información, donde la describen de forma que es efectiva en el sentido de poder obtener la información requerida. “La considero bastante rápida y en un principio simple, ya que existe un modelo relacional de las bases de datos, lo que nos ayuda a generar un camino de cómo saber y cómo navegar dentro de las bases de datos.” (1:1) Además, se expresa la presencia de una base de datos centralizada, la cual les permite tener un mayor control y facilidad de obtener datos requeridos “La información ministerial está toda centralizada en nuestras bases de datos, pero podríamos decir que hay ciertos nudos donde la información es más complicada en temas de posgrados, de finanzas, pero en general yo diría que es bastante óptima.” (2:1) Por otra parte, ambos entrevistados afirman que “cuando una persona se va de un cargo la información se va con esa persona.” (2:3) lo que afecta directamente al acceso de la información. Debido a que los datos, la información y el conocimiento que tiene dicha persona se van junto con ella, lo que implica dificultades para realizar otras labores que dependan de ello.

Otra de las direcciones entrevistadas afirma que es muy complejo tener acceso a la información, y esto hace referencia a que existen muchos conductos previos y barreras al solicitar la información entre diversas áreas, donde expresa lo siguiente

“...es muy difícil entre gobierno de datos y las diferentes áreas se hace casi imposible, se tiene que andar rogando por la información y no hay una interoperabilidad. Ni yo tengo acceso a todos los sistemas, se hace bastante complejo.” (4:1) Además, otro entrevistado agrega una mención muy similar a lo ya expuesto, donde hace énfasis en que estos diferentes intermediarios en la información y sus respectivas conductas para con la misma, entorpecen el flujo y acceso de información, sobre todo en factores como el tiempo para ejecutar sus labores “...sería genial que solo haciendo un clic se pueda acceder a la información y no tener que recurrir a personas porque eso puede tergiversar la información.” (3:2)

Los factores que afectan el acceso a la información en las universidades chilenas, según los entrevistados, incluyen la centralización de las bases de datos, lo que facilita el acceso en ciertos casos, pero también revela obstáculos en otras áreas. Además, la dependencia de personas en roles clave para el manejo de la información implica la pérdida de conocimiento cuando estas dejan sus cargos, afectando la continuidad de la comunicación. La falta de interoperabilidad entre sistemas y departamentos también se destaca como un factor que dificulta el flujo de información, ya que obliga a los usuarios a depender de intermediarios, lo cual genera retrasos y posibles distorsiones en la comunicación, afectando la coordinación eficiente de las actividades entre departamentos.

### **5.1.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Los sistemas de información son herramientas tecnológicas que permiten la gestión, almacenamiento y distribución de datos dentro de una organización. En el contexto universitario, su relevancia en los trabajos interdepartamentales es crucial, ya que facilitan el intercambio de información académica y administrativa entre distintas áreas, como docencia, investigación, alumnos, etc. Estos sistemas permiten que los departamentos compartan y accedan de manera eficiente a datos, lo que optimiza la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la implementación de proyectos conjuntos. En las universidades, donde los departamentos suelen operar de manera

autónoma, los sistemas de información son esenciales para mantener una comunicación fluida y evitar retrasos o disminuir esfuerzos.

De los entrevistados se expresa un punto en común, donde cada universidad trabaja con diversos sistemas y herramientas, Por una parte, “...se ocupa Teams, Hotmail, la nube, muchos usan SharePoint, hay múltiples canales internos donde se comparte la información.” (4:2) Además, “...respecto a visualización de datos utilizamos PowerBI y DataStudio.” (3:5) Estos varían según su finalidad que van desde labores más específicas hasta herramientas de comunicación directa que aplican a cualquier organización, a tal punto que, algunos de los entrevistados mencionan inclusive iniciativas internas de sus universidades por implementar o desarrollar sistemas que ayuden a unificar y centralizar su información de manera global. “En la universidad antiguamente solo se utilizaba software de inteligencia de negocios, principalmente Tableau y es la licencia que tenemos como perpetua dentro de la dirección y también se utilizaba ClickBI, donde todo se hacía llegar a través de links y diferentes correos. Actualmente, existe la herramienta de DataUV donde nosotros podemos publicar reportes, hacerlos llegar a las diferentes direcciones sin esta dependencia de que pertenezca a la persona, sino que al cargo.” (1:2) Otro de los entrevistados por su parte expresa una iniciativa similar que se está realizando dentro de su universidad “El proyecto Transforma es un ERP que se está gestando, considerando a todas las áreas de la universidad a través de consultarles a cada una como se vería esta implementación...” (3:18). Por lo que se observa una tendencia a optimizar los sistemas de información que utilizan las universidades debido a la creciente necesidad de unificar y simplificar el acceso a la información, “Yo te diría que faltaría algo como un BPMN, para diagramar los procesos y todo lo que es información, acá no usamos de eso...”(3:16) donde las universidades entienden a los sistemas como una herramienta eficiente para esta optimización y también se comprende que el personal es quien ejecuta estas labores, por ende necesita las competencias correspondientes. “...la idea es consolidar todo en una plataforma y se está trabajando y desarrollando por lo menos parte de la capacitación del personal para que lo puedan utilizar.” (1:3)

A su vez, se observa que factores entorpecen el avance e implementación de sistemas de información en las universidades, esto puede deberse a la tendencia de las personas a utilizar las herramientas y métodos con los que están más familiarizadas, especialmente entre quienes han desarrollado sus labores durante un largo período de tiempo y bajo procedimientos tradicionales. Lo anterior fue expresado en una entrevista donde se menciona lo siguiente, “...predisposición y la brecha digital por decirlo así, ya que hay gente que sigue manejando cosas en papel, tienen todo muy físico en la oficina, no tienen cosas en la nube, el compartirse los datos como te dije es un problema porque son muy celosos con los datos algunos.” [\(4:15\)](#) Además, mencionó que, “...las actualizaciones son claves y no van a estar mientras los sistemas no estén congeniados y las personas no tengan acceso a los datos en tiempo real.” [\(4:9\)](#)

Los factores observables que afectan la comunicación interdepartamental en las universidades chilenas, en relación con los sistemas de información, incluyen el uso de diversas plataformas y herramientas, lo que dificulta la coordinación y el intercambio de información. Aunque algunas universidades están trabajando en proyectos para centralizar sus sistemas y mejorar el acceso, todavía enfrentan dificultades para unificar estos procesos. Además, la resistencia al cambio por parte de personas acostumbradas a trabajar con métodos más tradicionales y la falta de capacitación adecuada en nuevas tecnologías también representan barreras importantes.

### **5.1.3 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La gestión de la información en las universidades, como ya se ha definido en este estudio, se refiere a cómo se administra y distribuye el conocimiento y la información entre los diferentes departamentos. En un entorno donde cada área maneja información clave para sus funciones, es crucial contar con procesos que permitan almacenar y acceder a esos datos de manera organizada y oportuna. Una buena gestión de la información asegura que los departamentos puedan compartir lo necesario sin barreras, manteniendo una coordinación eficiente en proyectos comunes

y evitando la pérdida o filtración de información inoportuna. En el contexto universitario, donde la información es esencial tanto en lo académico como en lo administrativo, su gestión adecuada es clave para facilitar la colaboración entre áreas y asegurar un flujo constante y confiable de información.

Para validar la relevancia de la gestión de información en este contexto, un entrevistado brindó una acotación que grafica cómo el correcto manejo de información es crucial en los procesos académicos, el menciona lo siguiente, “...tratamos de ser lo más específico posible cuando las personas requieren información o nos llega información, ya que si nos llega mal una información y nosotros informamos el dato que nos llegue literalmente es como unas piezas de dominós armadas que uno golpea una y se van a caer todas.” [\(1:13\)](#) Así mismo, se comprende la necesidad de educar a los colaboradores respecto a la delicadeza que hay que tener en cuenta al tratar con información en este contexto. “...dentro de la universidad siempre están pendientes de la mitigación para no poder filtrar información, ya sea interna o externa como algún malware posible, ya que constantemente nos llegan correos sobre ciberseguridad o de cualquier otra índole.” [\(1:9\)](#)

Actualmente, se evidencia una falencia en la precisión en la que se comunica la información, según nos comentan dos de los entrevistados, para ellos es común dentro de sus labores, tener que hacer una limpieza de datos o información que se les comparte de otras áreas o inclusive tener que re solicitar la información por que no es útil, por lo que siempre ven pérdidas de tiempo significativas al querer trabajar un requerimiento. “...antes de cualquier dato o base que me manden, limpio la información, hago un preprocesamiento de la información antes de mostrarla, eso se hace para obtener datos más precisos...” [\(3:8\)](#). De lo mencionado anteriormente, se interpreta como la imprecisión y la poca claridad puede entorpecer todo el proceso, y para dar cabida a una posible solución, los entrevistados coincidieron en que estandarizar y formalizar el proceso de compartir información es buen punto de partida para disminuir estas problemáticas, donde mencionan lo siguiente, “...estandarizar los procesos, las nomenclaturas y así tener todo bien establecido, al dejar cosas al aire siempre se deja espacio para la malinterpretación de alguien, sobre todo de gente

nueva, ya que en la universidad hay alta rotación de personal...” (4:18) “...yo creo que mientras más formalidad haya, digamos en las solicitudes de información, es más óptimo porque te queda un respaldo...” (2:18). A su vez, otro entrevistado agrega bajo la misma línea el cómo sería el impacto de una buena optimización de recursos e información, el cual expresa lo siguiente, “Más que nada la optimización es en tiempo que ayuda a sacar mejores y más rápidos reportes, que eso también ayuda a la toma de decisiones cosa de no estar meses esperando para seguir avanzando con un proyecto.” (3:6)

Los factores que impactan la gestión de la información incluyen, en primer lugar, la precisión y claridad con la que se maneja y comparte la información. Los problemas comunes, como la necesidad de limpiar datos o solicitar información corregida, generan retrasos significativos en los procesos y afectan la eficiencia. Otro factor relevante es la falta de estandarización en los procedimientos y nomenclaturas, lo que provoca malentendidos. Asimismo, la seguridad de la información se presenta como una preocupación clave, debido a los riesgos de filtración y ciberseguridad. Finalmente, los entrevistados coinciden en que la estandarización y formalización de los procesos de intercambio de información son esenciales para mejorar la precisión, reducir tiempos de trabajo y optimizar la toma de decisiones, lo que reforzaría la comunicación y colaboración entre departamentos.

## **5.2 COMUNICACIÓN**

La segunda categoría corresponde a la comunicación la cual se compone de dos subcategorías: comunicación entre departamentos y percepción de la comunicación. A continuación, se muestran los resultados recopilados con más detalle de cada una de estas.

### **5.2.1 COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS**

La comunicación entre departamentos en las universidades se ha entendido durante el estudio como el proceso mediante el cual las distintas áreas intercambian información y coordinan sus actividades. En un entorno donde cada departamento

maneja información clave para sus propias tareas, una comunicación efectiva es fundamental para llevar a cabo proyectos comunes, resolver problemas y garantizar un flujo constante de datos esenciales. Cuando la comunicación fluye de manera adecuada, se facilita la toma de decisiones y se mejora la eficiencia general de la institución. Sin embargo, la falta de coordinación o el uso de canales poco eficientes pueden generar retrasos y errores, afectando el desarrollo académico y administrativo. Por ello, fortalecer la comunicación entre departamentos es crucial para optimizar los resultados y el uso de los recursos en las universidades.

Respecto a una percepción común entre los entrevistados es que, para todas las interacciones con personas de otras áreas o departamentos, existen diversas maneras de comunicarse y lo más común es siempre a través de herramientas/sistemas, pero también se aprecia mucho sobre todo la comunicación interpersonal, es decir, recurrir al trato y relaciones entre las personas para poder acceder a la información en un contexto más coloquial. “En mi equipo y oficina tengo WhatsApp, usamos también correo, Teams y en la oficina, como estoy en viña físicamente se usa también el dato boca en boca.” (3:10) Además, un entrevistado expresó lo siguiente, “...que alguien del equipo conozca y que tenga relaciones con muchas partes de otros equipos, implica que acelera muchos procesos. Porque dentro de la Universidad están los medios formales, correos, números, todo. Tú lo puedes encontrar. No hay ningún problema en eso, pero siempre va a ser más rápido que la persona conozca a otra persona y que pueda resolver algo rápido o por lo menos generar la reunión para resolver cosas...” (1:10). Dando a conocer de esta forma, que tener contactos y tratos más coloquiales dentro de la universidad permite poder obtener datos e información más rápido, debido a la cercanía de un trato directo y muchas veces evitando inconvenientes tales como la falta de predisposición a compartir información a otros departamentos, lo cual fue mencionado por tres de los entrevistados. “...al área de Finanzas, que son datos súper importantes como dirección, pero que son bien herméticos con la información, a pesar de que de que yo me imagino que no deben haber muchos problemas asociados a claridad del dato ahí, sino más bien como a la cautela que muchas veces se quiere manejar la información que se tiene ahí.” (2:13) El segundo entrevistado mencionó lo

siguiente “...para conseguirme la base de recursos humanos, tengo que estar hostigando a recursos humanos y de repente son muy de tener los datos guardados bajo llave en cada una de sus áreas y son muy celosos por decirlo así con sus datos...” [\(4:5\)](#). Finalmente, el tercero expuso que, “...cuando me piden un dato a mí, me demoro muy poco en enviarlo porque me gusta colaborar, pero hay otras áreas que se demoran mucho o ponen muchas trabas al momento de compartir información. Como te digo, hay áreas y áreas y yo diría que lo principal es la predisposición.” [\(3:14\)](#). Estas declaraciones evidencian que la poca predisposición a compartir información es sumamente recurrente en entornos universitarios, esto se puede deber a la cultura organizacional poco colaborativa o si no, a una mala comunicación de dicha cultura, y corregirlo es la forma de garantizar entornos colaborativos para todas las áreas más allá de solo la personal de trabajo.

Muy de la mano a lo anterior, uno de los entrevistados agrega otro factor, que es la brecha digital que se observa aún en algunos trabajadores de este rubro, por lo que al ser reacios al uso de herramientas tecnológicas que están a disposición de facilitar la comunicación, obstaculiza el que todo el entorno colaborativo trabaje en una misma línea. El entrevistado expuso como desafío a la comunicación interdepartamental lo siguiente, “...predisposición y la brecha digital por decirlo así, ya que hay gente que sigue manejando cosas en papel, tienen todo muy físico en la oficina, no tienen cosas en la nube, el compartirse los datos como te dije es un problema porque son muy celosos con los datos algunos.” [\(4:15\)](#)

Por otra parte, durante las entrevistas se abordó el tema de falta de coordinación al cumplir de forma óptima las solicitudes, esto trae consigo ineficiencia en el trabajo y por consiguiente afecta los tiempos de ejecución en las labores, afectando así los plazos. Además, en contextos académicos es sumamente relevante regirse de una calendarización. Donde uno de los entrevistados mencionó lo siguiente, “Yo trabajo todos los días con diferentes departamentos, y todos los días me envían las cosas tarde, así que los tiempos es algo que estamos trabajando con mi jefa de establecer un periodo mínimo...” [\(4:11\)](#) Además, otro entrevistado expone lo siguiente, “...en la

comunicación entre departamentos hay faltas de coordinación bien notorias en algunas áreas, por ejemplo, te llega una solicitud con determinada información que necesita algún área y a los 2 días te llega la misma solicitud por otra persona enviando la misma información...” [\(2:15\)](#)

En conclusión, los principales factores que obstaculizan la comunicación entre departamentos en las universidades son la falta de predisposición para compartir información y una cultura organizacional que no siempre promueve la colaboración. Esto genera barreras entre áreas clave como finanzas o recursos humanos, donde el acceso a datos esenciales puede verse dificultado. Además, la brecha digital sigue siendo un desafío, ya que algunos trabajadores prefieren métodos tradicionales, lo que ralentiza los procesos que podrían ser más eficientes mediante herramientas tecnológicas. Finalmente, la falta de coordinación y claridad en las solicitudes entre departamentos genera ineficiencias que impactan directamente en los tiempos y en la calidad de las respuestas.

## **5.2.2 PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

La percepción de la comunicación dentro de las universidades se refiere a cómo los distintos departamentos y colaboradores valoran y experimentan los procesos de intercambio de información. Esta percepción es clave, ya que influye directamente en la satisfacción laboral, la eficiencia del trabajo en equipo y la fluidez con la que se desarrollan las tareas conjuntas. Si los trabajadores perciben que la comunicación es clara, eficiente y accesible, es más probable que las áreas colaboren de manera efectiva. Sin embargo, cuando la comunicación es percibida como lenta, confusa o limitada, se generan barreras que afectan la coordinación y los resultados institucionales. La percepción de una buena comunicación es esencial para asegurar que los procesos se ejecuten con fluidez y que las decisiones se tomen con base en datos fiables y oportunos, especialmente en contextos universitarios donde la coordinación entre departamentos es vital para el cumplimiento de los objetivos académicos y administrativos.

Con la información entregada de los entrevistados, se aprecia cómo ellos perciben y sienten la comunicación y la actitud de sus pares al momento de interactuar con la misma, evidenciando barreras que repercuten en la actitud de los mismos hacia sus funciones y grupos de trabajo. Un entrevistado menciona que, “...se malinterpretan mucho las situaciones, al fin y al cabo, los que terminan teniendo conflictos son los jefes de cada área, y esto claramente repercute a todo el departamento.” [\(4:16\)](#) Esto hace referencia a una mala cultura colaborativa al momento de intercambiar información entre los departamentos, debido a que se prioriza el individualismo, lo que genera situaciones desfavorables. A esto se suman las iniciativas por parte de la institución, que, de no existir, no aportan a generar un ambiente colaborativo, siendo que puede ser clave al momento de generar buenas relaciones y ambiente laboral el crear instancias de interacción entre las diversas áreas. Esto se ve reflejado en el siguiente comentario, “...considero que es bueno generar instancias de convivencia, algo más recreativo, ya que podríamos decir que las unidades se juntan solamente cuando tenemos que hacer un trabajo colaborativo y no más allá de eso. Y si yo no tuviera esos trabajos, estaría aquí sin conocer a nadie.” [\(1:16\)](#). Además, el entrevistado expuso que, “...siempre encuentro que es necesario generar esta vinculación con las direcciones que no son hermanas, pero que sí son vinculantes a la información y a lo que podamos realizar con ella.” [\(1:17\)](#) Por lo tanto, es esencial tener una buena relación con los distintos departamentos con los cuales se pueda obtener datos y/o información, para que de esta manera la comunicación fluya de buena forma y ambas partes logren obtener datos o información sin inconvenientes.

Tres de los entrevistados afirman que las tecnologías son de gran ayuda para mejorar la comunicación interdepartamental, uno de ellos expuso lo siguiente, “...si son fuente de mejora dentro del contacto de las tareas, flujos y tiempos, esto ahorra muchos tiempos muertos de esperar aprobaciones antes que terminen los flujos.” [\(4:19\)](#)

Además, se menciona en la entrevista sobre el uso de una herramienta tecnológica que les permite mejorar la comunicación entre los departamento, donde se expresa lo siguiente, “...hace poco también interactuamos con una herramienta que se llama Clickup, esta herramienta permite entrelazar tareas con otras áreas, acá yo puedo por ejemplo programar un proceso, y necesito la autorización de X área con X persona, entonces si esta persona también ocupa la herramienta, puedo decir directamente que mi tarea necesita una intervención de esa área y persona en particular, sin yo tener que comunicarme de una manera externa...” (4:21) Por otra parte, otro entrevistado nos lo vuelve a confirmar mencionando lo siguiente, “Yo creo que, tecnológicamente hablando sí. Principalmente la herramienta de masificación que ha sido Tableau, ya que a través de las herramientas de Tableau server nos ha ayudado a poder posicionarnos dentro de la universidad como dirección...” (1:18) Esto sostiene que las herramientas y sistemas de información aportan a que la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación sea mejor, ya que mediante estas herramientas se agilizan procesos y por ende se percibe de manera más fluida.

La percepción de la comunicación entre departamentos en las universidades revela varios factores que impactan directamente la calidad y fluidez del intercambio de información. En primer lugar, la falta de cultura colaborativa se identifica como un obstáculo, ya que la tendencia al individualismo y la falta de interacción entre áreas afectan la actitud y disposición de los colaboradores para compartir información. El segundo factor es la limitada iniciativa institucional para promover relaciones interdepartamentales, donde la creación de espacios recreativos y de convivencia puede fortalecer el trabajo conjunto y mejorar la percepción de la comunicación. Finalmente, el uso de herramientas tecnológicas se menciona como un factor que mejora significativamente la comunicación, facilitando el flujo de información y la coordinación de tareas, lo que contribuye a una percepción más positiva y eficiente en la gestión interdepartamental. Estos factores destacan la importancia de fomentar un entorno más colaborativo, tanto a nivel humano como tecnológico, para optimizar los procesos y resultados en las universidades.

## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL**

Para este capítulo, se analizará la información adquirida por los métodos de recolección de datos y su posterior análisis cualitativo, con el fin de comprender, analizar y definir aquellos factores que tienen injerencia en el contexto de estudio. Por lo tanto, se busca primero definir y enlistar los factores observados, para comprender su relevancia en la comunicación interdepartamental y generar conocimiento de la estructura de los mismos. Además, es sumamente importante conocer aquellas tecnologías de información que se relacionan con los factores, por lo que se ejemplifican aquellas herramientas que se utilizan comúnmente en contextos universitarios y cómo aplican e influyen en el factor correspondiente.

Finalmente, se darán recomendaciones de posibles planes de acción o medidas que generen una mejor gestión de la información y comunicación entre departamentos, dejando en claro que aquellas recomendaciones son en un marco general y aplicables sólo según contextos específicos que pueden surgir según lo ya estudiado.

### **6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES RELEVANTES**

En el presente estudio se analizarán en profundidad los factores que afectan la gestión de la información y la comunicación entre departamentos en universidades chilenas, con el objetivo de identificar y evaluar los elementos clave que influyen en estos procesos. Para tener una mayor claridad de los factores, estos se presentan a continuación:

1. **Diversidad de plataformas y herramientas tecnológicas:** La diversidad de plataformas y herramientas tecnológicas en la gestión de información dificulta la centralización de datos y la comunicación entre departamentos. Aunque permite a cada área utilizar herramientas específicas según sus necesidades, ofreciendo cierta flexibilidad, también genera fragmentación y duplicación de

información, complicando el acceso a datos clave y reduciendo la eficiencia. Esta dispersión tecnológica, además, aumenta el riesgo de descoordinación entre áreas.

2. **Resistencia al cambio:** La resistencia al cambio hacia nuevas tecnologías afecta la comunicación interdepartamental y la gestión de la información al mantener métodos tradicionales que dificultan la implementación de sistemas modernos para el intercambio y almacenamiento de datos. Aunque puede preservar estabilidad al evitar problemas iniciales, esta preferencia limita la eficiencia en el flujo de información y dificulta la integración entre áreas, lo que frena la innovación y la colaboración entre departamentos, afectando la competitividad y la actualización de procesos de comunicación en la institución.
3. **Falta de capacitación en nuevas tecnologías:** La falta de capacitación limita el aprovechamiento de herramientas de comunicación y gestión, afectando la productividad e incrementando los errores operativos como puede ser la duplicación y divulgación de información errónea. Aunque esta situación representa una oportunidad para impulsar programas de formación y desarrollo de competencias, su ausencia conduce a una menor eficiencia y reduce las posibilidades de innovación en los procesos de comunicación.
4. **Cultura organizacional no colaborativa:** Una cultura organizacional individualista limita la cooperación entre departamentos, dificultando el intercambio de información y la gestión conjunta de tareas. Aunque este enfoque fomenta la independencia en cada área, también aumenta la duplicación de esfuerzos y disminuye la eficiencia al carecer de una visión colaborativa y de trabajo en equipo, más aún considerando el carácter interdepartamental en estudio.
5. **Limitada iniciativa institucional:** La falta de instancias físicas y virtuales para la interacción entre departamentos reduce las oportunidades de colaboración y dificulta la creación de redes internas de apoyo. Si bien permite que los departamentos se enfoquen en sus propios objetivos sin interferencias, este aislamiento limita la sinergia, afectando la eficiencia en procesos compartidos y disminuyendo la capacidad de respuesta conjunta ante problemas.

6. **Uso de sistemas de información no interoperables:** La falta de interoperabilidad entre sistemas de información crea una dependencia de intermediarios para transferir datos, ralentizando los procesos. Aunque permite la especialización de sistemas para áreas específicas, también fomenta la creación de silos de información, es decir, conjuntos de datos o información que se almacenan y gestionan de forma aislada dentro de un departamento o área específica, sin que estén accesibles o integrados con otros sistemas o departamentos, lo que retrasa el acceso a datos necesarios y termina aumentando la carga de trabajo para consolidar información entre departamentos.
7. **Falta de estándares en procedimientos y nomenclaturas:** La falta de estándares en procedimientos y nomenclaturas dentro de la universidad genera inconsistencia en los procesos y confusión en la terminología, lo que dificulta la comprensión de los datos entre departamentos. Esto puede ofrecer cierta flexibilidad en la gestión de información a nivel departamental, pero también provoca malentendidos, errores de interpretación y un mayor tiempo invertido en alinear criterios, además de contribuir a la pérdida de claridad en los objetivos compartidos.
8. **Dependencia de personas claves para el acceso a información:** La dependencia de personas para el acceso a la información presenta el riesgo de pérdida de conocimiento si estos individuos dejan la universidad o cambian de puesto. Aunque a corto plazo puede valorarse la experiencia y fomentar relaciones de confianza, a largo plazo conlleva la pérdida de conocimiento institucional, un aumento en el tiempo necesario para la transferencia de información, interrupciones en el flujo de trabajo y un mayor riesgo de errores en la gestión al depender de estas personas.
9. **Problemas de seguridad y ciberseguridad:** Los problemas de seguridad y ciberseguridad en las universidades se agravan por la falta de medidas adecuadas, lo que aumenta el riesgo de filtración de información y otras amenazas a la integridad y confidencialidad de los datos. Si bien una menor carga de medidas de seguridad puede permitir una comunicación más ágil, esta

situación también genera vulnerabilidad ante ataques cibernéticos, pérdida de confianza, riesgo de sanciones legales y un impacto negativo en la reputación de la institución en caso de brechas de datos.

- 10. Uso de herramientas de comunicación instantánea:** El uso de herramientas de comunicación instantánea, como Microsoft Teams y Slack, optimiza la coordinación en tiempo real y facilita una comunicación ágil y eficiente entre áreas. Esto mejora la comunicación directa y rápida entre equipos, promoviendo la colaboración en tiempo real y la toma de decisiones inmediata. Sin embargo, también puede provocar saturación de mensajes, dificultando el mantenimiento de un registro organizado de la información y aumentando el riesgo de sobrecarga informativa.

La gestión de la información en universidades chilenas sufre de obstáculos por la variabilidad tecnológica y la falta de integración entre departamentos. La coexistencia de múltiples plataformas genera islas de información, donde el acceso a datos clave se vuelve complejo y poco eficiente, aumentando la duplicación de esfuerzos. Esta dispersión se potencia por una cultura organizacional que, al favorecer la independencia departamental, tiende a mostrar resistencia frente a cambios en los procesos de comunicación y adopción de nuevas tecnologías. Sumado a esto, la falta de estandarización en los procedimientos dificulta la alineación en los objetivos compartidos y genera inconsistencias en los datos, ralentizando la toma de decisiones. A pesar de las ventajas inmediatas de las herramientas de comunicación instantánea, su uso excesivo sobrecarga a los equipos, generando saturación y dificultando la organización de la información. Estos factores sugieren que una mayor interoperabilidad, junto a políticas de colaboración y estandarización de procesos, son esenciales para una gestión de información interdepartamental que sea ágil, accesible y funcional.

## 6.2 TECNOLOGÍAS INFLUYENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.

A continuación, se presentarán y analizarán las tecnologías que influyen en diversos factores clave que afectan la comunicación interdepartamental en las universidades. Estas tecnologías, además de condicionar la efectividad en la gestión de información y el flujo de comunicación, ofrecen oportunidades para implementar mejoras. La siguiente Tabla N°9 destaca las tecnologías que inciden en cada factor, permitiendo identificar aquellas que podrían optimizar la organización y coordinación entre los distintos departamentos, facilitando así una comunicación más eficaz y estructurada en el entorno universitario.

**Tabla N°9: Tecnologías influyentes.**

FACTOR	TECNOLOGÍAS	INFLUENCIA
1) Diversidad de plataformas y herramientas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de gestión de documentos</li> <li>● Sistemas de comunicación inmediata</li> <li>● Sistemas de videoconferencias</li> <li>● ERP (Planificación de recursos empresariales)</li> </ul>	<p>Actualmente en las universidades se utilizan tecnologías como <b>SharePoint</b> y <b>Google Drive</b> los cuales se usan para compartir documentos sin estar centralizados con otros sistemas. Además se usa <b>Microsoft Teams</b>, <b>Slack</b> y <b>WhatsApp</b>, los cuales facilitan la comunicación ágil, pero dispersan y saturan la información. Por otra parte, se utiliza <b>Zoom</b> y <b>Google Meet</b>, donde estas diversas plataformas de videoconferencia complican el seguimiento de datos compartidos. Si bien, no es siempre perjudicial el uso de una amplia gama de sistemas, se considera que la integración de un</p>

		sistema ERP como <b>SAP</b> centraliza datos administrativos y permite la gestión integral de los recursos organizacionales
2) Resistencia al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión de documentos</li> <li>• Sistemas de comunicación institucional</li> </ul>	Se puede obtener mejora mediante herramientas como <b>Google Drive</b> , <b>Sharepoint</b> e inclusive <b>Slack y Teams</b> que ofrecen una experiencia de uso accesible y beneficios inmediatos que facilitan la adaptación y aceptación de nuevas herramientas en una organización
3) Falta de capacitación en nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de aprendizaje en línea</li> </ul>	Herramientas como <b>Moodle</b> , <b>TalentLMS</b> o <b>Coursera</b> permiten crear cursos de capacitación sobre nuevas herramientas tecnológicas y realizar un seguimiento del progreso de los participantes.
4) Cultura organizacional no colaborativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de gestión de proyectos colaborativas</li> <li>• Sistemas de gestión de base de datos</li> </ul>	Herramientas de gestión de proyectos y colaboración en línea como <b>Basecamp</b> facilitan la organización de tareas y la comunicación dentro de equipos. Su objetivo principal es centralizar la planificación y la coordinación de proyectos  Por otra parte, <b>Microsoft Access</b> es un sistema de gestión de bases de

		datos relacional que permite a los usuarios crear, gestionar y analizar bases de datos en una interfaz gráfica fácil de usar
5) Limitada iniciativa institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agenda digital</li> <li>● Gestión de contenido colaborativo</li> <li>● Plataformas de comunicación en equipo</li> </ul>	<p><b>Outlook</b> permite organizar y programar reuniones, recordatorios y tareas de manera centralizada. Sus funciones de calendario compartido facilitan la planificación de reuniones y eventos interdepartamentales, apoyando una comunicación más coordinada.</p> <p>Por otra parte, <b>SharePoint</b> permite que los departamentos puedan acceder a la información institucional y a los documentos importantes de forma organizada. debido a que los documentos y recursos son compartidos en una intranet o portal colaborativo (foros).</p> <p>Además, <b>Teams</b> con su capacidad para crear canales de comunicación específicos para proyectos o temas, fomenta la colaboración en tiempo real entre departamentos.</p>
6) Uso de sistemas de información no interoperables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ERP</li> <li>● Plataformas de aplicación de integraciones y datos</li> </ul>	Un Enterprise Resource Planning (ERP) como <b>SAP</b> con módulo en finanzas y RRHH u <b>Oracle PeopleSoft</b> , permiten integrar diferentes departamentos en una

		<p>misma plataforma, mejorando la interoperabilidad de sistemas.</p> <p>Además, un Middleware de integración como <b>MuleSoft</b> permite conectar aplicaciones no compatibles para el flujo continuo de datos.</p>
<p>7) Falta de estándares en procedimientos y nomenclaturas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de gestión de bases de datos relacionales (RDBMS)</li> <li>● BPMN suite</li> </ul>	<p><b>SQL Server</b> permite definir estructuras de bases de datos, lo que ayuda a establecer normas y estándares en la forma en que se almacenan y gestionan los datos.</p> <p><b>Por otra parte, Camunda</b> es una plataforma de código abierto que combina el modelado de procesos BPMN con la automatización de flujos de trabajo, lo que permite a los desarrolladores implementar procesos en aplicaciones.</p>
<p>8) Dependencia de personas claves para el acceso a información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Repositorio digital</li> <li>● Plataformas de colaboración</li> <li>● Sistemas de almacenamiento en la nube</li> </ul>	<p>Plataformas de gestión de conocimiento como <b>Confluence</b>, <b>Notion</b> o <b>SharePoint</b> permiten centralizar conocimientos, protocolos y documentos clave, evitando la dependencia de personas específicas.</p> <p>Además, el uso de <b>Google Drive</b> permite que la información siempre esté accesible en línea.</p>
<p>9) Problemas de seguridad y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Firewalls</li> <li>● Antivirus</li> </ul>	<p>Soluciones de ciberseguridad como <b>Cisco Umbrella</b>, <b>Fortinet</b> y</p>

<p>ciberseguridad.</p>	<p>corporativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MFA</li> </ul>	<p>herramientas de protección de datos como <b>Microsoft Defender</b> ayudan a asegurar el flujo de información.</p> <p>Además, el uso de <b>firewalls, antivirus corporativos, y protocolos de autenticación multifactor (MFA)</b> protegen los sistemas.</p>
<p>10) Uso de herramientas de comunicación instantánea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Herramientas de comunicación instantánea</li> <li>● Plataformas de comunicación colaborativa</li> </ul>	<p>Herramientas de comunicación como <b>Microsoft Teams</b> permiten la creación de canales específicos para proyectos y facilitando la colaboración en tiempo real, pero puede resultar en una saturación de mensajes que dificulte el seguimiento de conversaciones importantes.</p> <p>A su vez, <b>Slack</b> ofrece funcionalidades para organizar conversaciones en diferentes canales, lo que mejora la comunicación entre equipos, aunque la constante llegada de notificaciones puede llevar a una sobrecarga informativa.</p> <p>Finalmente, <b>WhatsApp para Empresas</b> facilita la comunicación directa y rápida entre departamentos, pero la falta de estructura puede llevar a confusiones y dificultades para encontrar información relevante posteriormente.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

La identificación y análisis de tecnologías influyentes en la comunicación interdepartamental en universidades muestra cómo diversas herramientas pueden, tanto facilitar como obstaculizar, el flujo de información y la colaboración entre departamentos. La Tabla N°9 permite visibilizar cómo cada tecnología incide en factores específicos, lo cual ofrece un panorama claro de las áreas de oportunidad para la mejora de procesos comunicativos. La adopción de tecnologías más integradas, como ERPs y plataformas colaborativas, y el impulso de herramientas seguras y estructuradas para el almacenamiento y gestión de documentos, pueden ayudar a superar barreras como la resistencia al cambio, la falta de estándares y la dependencia de personas clave. Al mejorar estos aspectos, las universidades pueden construir una infraestructura tecnológica que favorezca una comunicación más organizada, accesible y segura, sentando las bases para una gestión de información eficiente y un entorno colaborativo sólido en todos sus niveles organizacionales.

### **6.3 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.**

En base al análisis realizado, se presentan a continuación recomendaciones que permitirán mejorar los distintos factores de comunicación interdepartamental en la universidad. La implementación de estas acciones tiene como objetivo optimizar la gestión de la información, facilitando un flujo de comunicación más ágil, transparente y coordinado. Las recomendaciones listadas a continuación, están considerando un orden de clasificación prioritaria en función de los factores presentados y el contexto en estudio.

#### **1. Desarrollar una base de datos o repositorio digital centralizado.**

Implementar una base de datos o repositorio digital que centralice toda la información relevante para la universidad es fundamental para evitar retrasos, pérdidas y duplicaciones de información (factores 1, 4, 6, y 8). Este sistema centralizado debe permitir que cualquier departamento acceda a los datos

necesarios sin necesidad de hacer múltiples solicitudes de información, facilitando así una gestión de información más organizada y rápida. Esta solución, además de mejorar el acceso, ayuda a evitar la dependencia de personal clave, optimizando el tiempo y reduciendo la duplicación de tareas administrativas.

## **2. Adquirir un paquete de Microsoft que incluya herramientas de comunicación.**

Para mejorar el entorno de trabajo colaborativo en la universidad, se recomienda establecer lineamientos a nivel institucional para el uso de herramientas tecnológicas de comunicación y adquirir un paquete de Microsoft que incluya servicios como Microsoft Teams, OneDrive y otras soluciones de colaboración en la nube, además de los programas básicos del paquete. Establecer estos lineamientos es fundamental para asegurar una implementación efectiva y maximizar el valor de estas herramientas en el entorno universitario. Con normas claras, se puede asegurar que todos los departamentos utilicen las herramientas de manera uniforme, evitando la dispersión en los enfoques de trabajo y minimizando errores en la gestión de la información.

Implementar estas herramientas bajo una normativa institucional sería de gran utilidad para abordar factores clave, como la diversidad de plataformas (Factor 1), la interoperabilidad (Factor 6) y el uso de herramientas de comunicación instantánea (Factor 10). Una plataforma unificada facilita la coordinación y el acceso seguro a la información en tiempo real. Microsoft Teams, específicamente, permite la creación de grupos de trabajo, chats en tiempo real y la organización de reuniones virtuales, reduciendo la dispersión en el uso de múltiples plataformas. Así, con lineamientos bien definidos, la universidad puede fortalecer la coordinación interdepartamental, promover la transparencia y asegurar un uso eficiente de las herramientas. Esto mejora la estructura de los flujos de comunicación, elevando la eficiencia y coherencia en la gestión de información entre todos los departamentos, en línea con los objetivos institucionales de colaboración y eficiencia.

**3. Fortalecer el programa de capacitación en tratamiento de datos y uso de nuevas tecnologías.**

Ampliar las oportunidades de capacitación en temas como el tratamiento de datos, manejo de información sensible y adopción de nuevas tecnologías es crucial para reducir la divulgación de información errónea y para superar la resistencia al cambio (factores 2, 3, 9). Estas capacitaciones no deben estar orientadas sólo al conocimiento técnico, sino también a la concienciación sobre las mejores prácticas en comunicación y uso de herramientas tecnológicas. Al aumentar las competencias del personal en estos temas, se facilita una transición fluida hacia un ambiente más tecnológico y menos susceptible a errores derivados de la falta de conocimientos actualizados.

**4. Estandarizar procesos y procedimientos de información y comunicación.**

La creación de estándares comunes en procesos y nomenclaturas de comunicación e información es clave para garantizar una comunicación coherente en toda la universidad (factor 7). Esta recomendación implica la definición de protocolos que establezcan el uso de los mismos canales de comunicación, denominaciones y nomenclaturas para el almacenamiento de información en cada departamento. La estandarización, además de asegurar que todos los miembros de la organización compartan una misma metodología, previene confusiones y errores en el intercambio de datos. Esto no limita la posibilidad de que existan vías de comunicación informales cuando sea necesario, sino que proporciona una estructura de base común que facilita la eficiencia organizacional.

**5. Crear un entorno de confianza que incentive la transparencia en la comunicación.**

Establecer un ambiente de confianza en la comunicación es crucial para mejorar la colaboración y el acceso a la información. Al promover una cultura organizacional donde se fomente la transparencia y apertura en los flujos de información, se logra fortalecer el ambiente colaborativo (factor 4). Para esto, es importante implementar políticas que aseguren el acceso y la disponibilidad de los datos necesarios, permitiendo que cualquier área de la universidad pueda

consultarlos cuando los necesite. Con esta estrategia se busca minimizar la dependencia de personas claves (factor 8) y asegurar que los recursos tecnológicos disponibles sean aprovechados eficientemente, eliminando barreras que limiten la colaboración.

Cada una de estas recomendaciones contribuye a fortalecer la comunicación interdepartamental, asegurando un manejo de la información más seguro, preciso y accesible para todos los miembros de la universidad. La implementación de estos cambios permitirá a la universidad adaptarse mejor a los avances tecnológicos, promoviendo una cultura organizacional moderna y colaborativa.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS**

En este capítulo se presentan las conclusiones finales de la investigación, las cuales integran los hallazgos analizados en los capítulos previos. A partir de los resultados y el análisis desarrollado en el Capítulo VI, se sintetizan los principales factores y recomendaciones que impactan la comunicación interdepartamental en universidades chilenas. Estas conclusiones buscan ofrecer una visión integral sobre las dinámicas de comunicación y su gestión, proporcionando una base sólida para futuras iniciativas y estudios en este ámbito.

### **7.1 CONCLUSIONES.**

La presente investigación se centró en analizar los factores que inciden en la gestión de la información y su efecto en la comunicación interdepartamental dentro de universidades chilenas. Este estudio, al abordar tanto los aspectos teóricos de la comunicación organizacional y la gestión de la información como su aplicación en el contexto académico chileno, logra una visión completa de los elementos que afectan el flujo de información entre los departamentos universitarios. A lo largo del proceso de investigación, se profundizó en la dinámica de la comunicación organizacional, considerando la estructura jerárquica y las tecnologías de información que utilizan estas instituciones para gestionar sus datos y procesos internos. Este análisis global permitió no solo identificar los principales factores que influyen en la comunicación, sino también observar cómo estos factores se integran y afectan el desempeño de las universidades en general.

El proceso metodológico seguido en esta investigación incluyó entrevistas en profundidad con actores clave dentro de las universidades, permitiendo captar de primera mano sus percepciones y experiencias en la gestión de la información y la comunicación entre departamentos. Este enfoque cualitativo fue fundamental para comprender la complejidad del problema, ya que facilitó un análisis detallado de las prácticas de comunicación existentes y de las barreras que se presentan en el flujo de

información. Las entrevistas semiestructuradas permitieron identificar, entre otras cosas, la dependencia de ciertos sistemas de información, la importancia de una cultura organizacional que promueva la transparencia, y los desafíos que enfrentan los departamentos para adaptarse a las nuevas tecnologías. Así, el enfoque cualitativo, que incluyó fases de recopilación, análisis y categorización de datos, ofreció una mirada integral y enriquecida sobre el tema en estudio.

Uno de los principales desafíos enfrentados durante la investigación fue la limitación en el alcance de las instituciones estudiadas, ya que el análisis inicial consideraba un número más amplio de universidades. Sin embargo, abordar un conjunto extenso de instituciones complejizaba el acceso a la información necesaria para el análisis profundo. Para superar esta limitación, se optó por acotar el estudio a un alcance más realista, lo cual facilitó la recolección de datos y permitió una mayor precisión en los hallazgos. Este enfoque también aportó una representación más diversa de los problemas y buenas prácticas en la gestión de la información. Por lo tanto, al centrarse en un conjunto más manejable de instituciones, se generó un panorama más claro de los distintos problemas enfrentados y las prácticas que están siendo efectivas para superarlos.

La justificación para esto radica en la metodología cualitativa empleada. Al reducir la muestra a un grupo más accesible, se pudieron obtener datos detallados a través de entrevistas en profundidad y observación de casos específicos, algo que hubiera sido menos factible con una muestra más amplia. Además, este enfoque permitió identificar patrones comunes y contrastar prácticas entre distintas universidades, lo que enriqueció el análisis y contribuyó a la robustez de los resultados, mostrando un espectro de prácticas diversas dentro de un mismo contexto nacional.

La gestión de la información, como se observó en los resultados, es un proceso complejo que requiere una constante revisión y adaptación. Las universidades, al tener múltiples niveles jerárquicos y diferentes departamentos con funciones diversas, enfrentan desafíos particulares en el manejo y distribución de la información. Los sistemas de información, si bien son herramientas fundamentales para la

administración de datos y la toma de decisiones, requieren de una implementación adecuada y de un compromiso organizacional que asegure su correcto uso y actualización. La integración de estos sistemas, junto con una cultura de colaboración y transparencia, son elementos clave para superar las barreras comunicativas que pueden surgir entre departamentos. Además, la investigación reveló que la formación continua en tecnologías de la información es crucial para que los equipos de trabajo puedan adaptarse a las herramientas digitales y aprovechar al máximo su potencial en la gestión de la información.

A nivel de implicaciones prácticas, esta investigación aporta una base sólida para las universidades que desean optimizar sus procesos de comunicación interdepartamental. Los resultados obtenidos destacan la importancia de contar con sistemas de información integrados y con políticas claras de comunicación interna que promuevan el acceso a la información y la transparencia organizacional. Asimismo, los hallazgos señalan la necesidad de capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas y de fomentar una cultura de colaboración que facilite el intercambio de información entre departamentos. Esto no solo optimiza el flujo de información, sino que también contribuye a mejorar el clima laboral y a fortalecer el sentido de comunidad dentro de la institución.

Es importante destacar que los objetivos planteados para esta investigación fueron plenamente alcanzados. Se lograron identificar y analizar los factores que afectan la comunicación interdepartamental en las universidades chilenas, cumpliendo con el propósito general del estudio. También se profundizó en los conceptos teóricos y en la identificación de los actores clave que intervienen en el flujo de información. Al analizar las tecnologías que influyen en esta comunicación, se pudo recomendar un conjunto de buenas prácticas para mejorar los procesos interdepartamentales, las cuales fueron propuestas en función de las particularidades de las universidades chilenas y sus sistemas organizacionales.

Finalmente, cabe señalar que esta investigación representa un aporte significativo al ámbito académico, ya que contribuye a la literatura sobre gestión de la

información en instituciones de educación superior en Chile. A medida que las instituciones educativas enfrentan desafíos crecientes en un entorno cada vez más digitalizado, contar con procesos de gestión de información sólidos y efectivos será fundamental para garantizar su competitividad y relevancia en el ámbito académico y en la sociedad en general.

## **7.2 TRABAJOS FUTUROS.**

A partir de los hallazgos de esta investigación, surgen diversas oportunidades para continuar y expandir el estudio de los factores que afectan la comunicación interdepartamental en las universidades chilenas. Esta sección propone posibles líneas de investigación que podrían complementar y profundizar el análisis aquí desarrollado, permitiendo no solo una comprensión más amplia y detallada de los elementos críticos en la gestión de la información, sino también la adaptación de estos hallazgos en contextos diversos. Al plantear estas sugerencias, se busca que futuros estudios puedan validar, ajustar y aplicar estos resultados en otros entornos académicos, contribuyendo así a un avance sostenido en la optimización de la comunicación y colaboración organizacional en el ámbito universitario. A continuación, se presentan posibilidades de enfoque que se podrían abordar al darle continuidad a este estudio.

- 1) **Ampliación del alcance de los factores identificados:** Futuras investigaciones pueden profundizar en los factores de comunicación interdepartamental que fueron identificados. Esto puede incluir análisis en distintos contextos universitarios o en departamentos específicos, permitiendo una visión más detallada y comparativa entre diferentes entornos académicos.
- 2) **Estudios comparativos:** Se podría ampliar el espectro y cantidad de universidades consideradas en el estudio, por ejemplo, comparativas con universidades extranjeras. De esta forma, se podría brindar validez externa al estudio para contextos variados.

- 3) **Evolución de tecnologías de vanguardia:** Considerar la posibilidad de investigaciones futuras que analicen el impacto de nuevas tecnologías emergentes en la comunicación y gestión de la información. Esto podría abarcar, por ejemplo, el uso de inteligencia artificial en la gestión de comunicaciones internas o plataformas colaborativas que faciliten la interacción entre departamentos.
- 4) **Desarrollo de modelos o sistemas de comunicación adaptativos:** Una línea futura podría centrarse en la creación de modelos de comunicación adaptativos que respondan a las necesidades específicas de las universidades. Esto podría incluir modelos personalizados según las características de cada universidad y sus necesidades de gestión de la información.
- 5) **Monitoreo y mejora continua de los flujos de información:** Implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar la eficacia de los flujos de información entre departamentos permitiría identificar y resolver problemas de comunicación de manera proactiva y a su vez evaluar si las propuestas de mejora están teniendo un impacto significativo en las universidades. Esto podría incluir medidas tales como:
  - Encuestas periódicas a los miembros del personal para obtener retroalimentación sobre la claridad y accesibilidad de la comunicación y los recursos de información.
  - Análisis de tiempos de respuesta y accesibilidad a documentos clave, con el fin de evaluar el impacto de las herramientas y procesos de comunicación utilizados.
  - Ajustes en herramientas o procesos de comunicación en función de la retroalimentación obtenida, buscando adaptar continuamente la gestión de la información a las necesidades cambiantes de la institución.

Las propuestas aquí expuestas ofrecen un marco para que futuros investigadores profundicen en los factores que inciden en la comunicación interdepartamental en universidades chilenas. Al fomentar tanto el monitoreo constante como la exploración en nuevos contextos, estas líneas de trabajo permiten avanzar en el desarrollo de

estrategias de comunicación más efectivas y adaptables, alineadas con las necesidades organizacionales y tecnológicas de las instituciones académicas.

## REFERENCIAS

- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *XXI, Revista de Educación*, 8, 49-60. <https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2021/b15167288.pdf?sequence=1>
- Berrio-Otxoa, K., Inza, A., Lledó, M., & Telletxea, S. (2016). *Comunicación interpersonal y habilidades sociales en las relaciones de ayuda profesional*. [https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/48957/mod\\_resource/content/2/Teor%C3%A9tica-Elementos%20y%20tipos%20de%20comunicaci%C3%B3n\\_2.pdf](https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/48957/mod_resource/content/2/Teor%C3%A9tica-Elementos%20y%20tipos%20de%20comunicaci%C3%B3n_2.pdf)
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56668673/COMUNICACION-libre.pdf?1527471165=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA\\_COMUNICACION\\_INTERNA.pdf&Expires=1714103472&Signature=PEETmP0dvpcsLstjTYXZiMxx0VDyX0G00Rw0WNT61XOqJnyAt8DStkrmMEiyHItUI9](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56668673/COMUNICACION-libre.pdf?1527471165=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_COMUNICACION_INTERNA.pdf&Expires=1714103472&Signature=PEETmP0dvpcsLstjTYXZiMxx0VDyX0G00Rw0WNT61XOqJnyAt8DStkrmMEiyHItUI9)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). McGRAW-HILL. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Cohen, D., & Asín, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios* (5 ed.). McGRAW-HILL. <https://profesorlainez.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/tecnologias-de-informacion-5ed-cohen.pdf>
- Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas [CRUCH]. (2023). *Sistema de Dirección 2023-2030*. <https://www.consejoderectores.cl/wp-content/uploads/2023/09/SDE-CRUCH-2023-2030.pdf>
- Consortio de Universidades del Estado de Chile [CUECH]. (2023). *Uestatales. Sistema Integrado de Información*: <https://www.uestatales.cl/?portfolio=sistema-integrado-informacion>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). Information Staff. En *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment* (págs. 108-133). Oxford University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/oso/9780195111682.003.0007>
- Diario Financiero. (12 de Julio de 2018). Auditoría del caso ranking Doing Business concluye que no hubo manipulación. <https://www.df.cl/internacional/actualidad-internacional/auditoria-del-caso-ranking-doing-business-concluye-que-no-hubo-manipulacion>
- Dirección General de Comunicaciones USM. (2024). *Quiénes somos*. <https://comunicaciones.usm.cl/quienes-somos/>
- Dirección General De Vinculación con el Medio PUCV. (2024). *Coordinación General de Comunicación Institucional*. <https://www.pucv.cl/pucv/la->

- universidad/direccion-general-de-vinculacion-con-el-medio/coordination-general-de-comunicacion-institucional
- Espinosa, Z. (2023). ¿La inteligencia artificial como mejora cognitiva?: de los Sistemas de apoyo a la decisión (DSSs) a las Reflection machines. *Veritas*(55), 93-115. <https://doi.org/10.4067/S0718-92732023000200093>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? In *LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Fernández, M., & Ponjuán, G. (2008). *Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento*. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v18n1/aci07708.pdf>
- Fernández, V. (2006). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 20(41), 44-62. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v20n41/v20n41a3.pdf>
- Fetzer, J. H. (2004). Information: Does it Have To Be True? *Minds and Machines*, 14, 223-229. <https://doi.org/10.1023/B:MIND.0000021682.61365.56>
- Gallardo, L., González, C., & Tapia, F. (2003). *SISTEMAS ERP: IMPORTANCIA DE SUS APLICACIONES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108192/gallardo\\_l.pdf](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108192/gallardo_l.pdf)
- González, H. S. (1999). *LA INFORMATICA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS*. <http://eprints.uanl.mx/7982/1/1020126173.PDF>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernandez Trasobares, A. (2003). *LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: EVOLUCIÓN Y DESARROLLO*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097>
- Lapiedra, R., Devece, C., & Guiral, J. (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. <https://es.slideshare.net/JuliolglesiasPascual/introduccion-a-la-gestin-de-sistemas-de-informacin-en-la-empresa-universitat-jaume-i>
- McKnight, W. (2014). Capítulo uno: Estás en el negocio de la información. En *Gestión de la información Estrategias para obtener una ventaja competitiva con datos* (págs. 1-8). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-408056-0.00001-1>
- Oltra, R. F. (2015). *Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning)*. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50815/Art\\_Docente\\_SI\\_ERP\\_Def\\_Cast.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50815/Art_Docente_SI_ERP_Def_Cast.pdf)
- Ortiz, J., & Martínez, R. (2008). Gestión de la información, modelos organizativos universitarios y la brecha digital. *Reencuentro*(51), 33-41. <https://www.redalyc.org/pdf/340/34005105.pdf>
- Padilla, A., Kock, N., & Del Águila, A. R. (2015). Factores que afectan a la sobrecarga de información a nivel directivo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(2), 250-260. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28041012004.pdf>

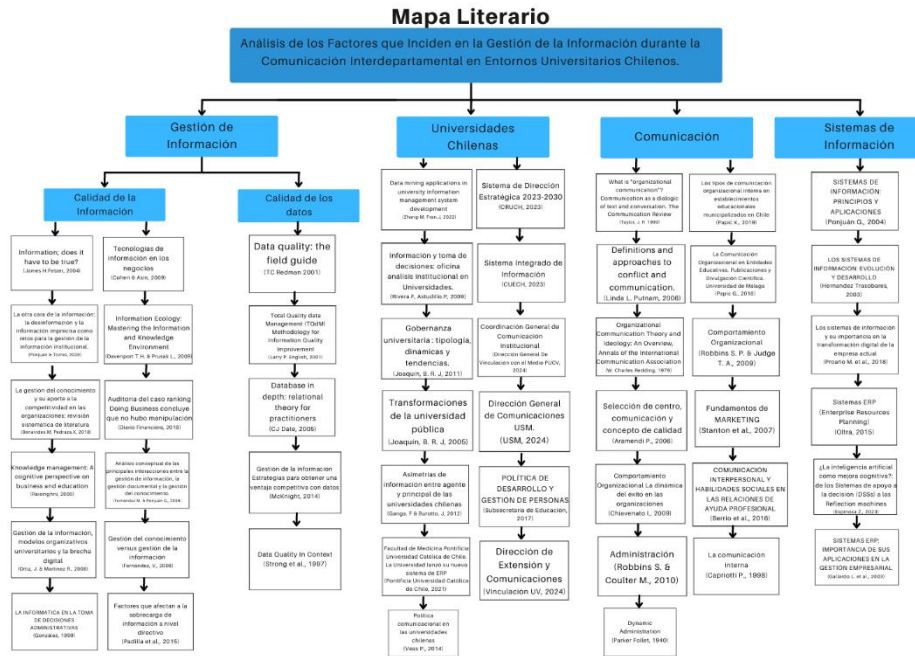
- Papic, G. (2016). La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. *Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga*. [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD\\_PAPIC\\_DOMIN\\_GUEZ\\_Gabriela\\_Katia.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMIN_GUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1)
- Papic, K. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cie/v10n1/1688-9304-cie-10-01-63.pdf>
- Parker Follet, M. (1940). *Dynamic Administration*. Harper & Row. <https://psychsafety.co.uk/wp-content/uploads/2022/08/Mary-Parker-Follett-Dynamic-Administration.pdf>
- Ponjuán, G. (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. *Ciencias de la Información*, 42(2), 11-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294003.pdf>
- Ponjuan, G., Mena, M., Villardefrancos, M., León, M., & Martí, Y. (2004). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN: PRINCIPIOS Y APLICACIONES*. [https://www.researchgate.net/profile/Gloria-Ponjuan/publication/267941079\\_SISTEMAS\\_DE\\_INFORMACION\\_PRINCIPIOS\\_Y\\_APLICACIONES/links/54ec8d5a0cf27fbfd771003b/SISTEMAS-DE-INFORMACION-PRINCIPIOS-Y-APLICACIONES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gloria-Ponjuan/publication/267941079_SISTEMAS_DE_INFORMACION_PRINCIPIOS_Y_APLICACIONES/links/54ec8d5a0cf27fbfd771003b/SISTEMAS-DE-INFORMACION-PRINCIPIOS-Y-APLICACIONES.pdf)
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2021). *Facultad de Medicina Pontificia Universidad Católica de Chile*. La Universidad lanzó su nuevo sistema de ERP: <https://facultadmedicina.uc.cl/noticias/la-universidad-lanzo-su-nuevo-sistema-de-erp/>
- Proaño, M., Shirley, O., & Italo, M. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39(45), 3. <https://es.revistaespacios.com/a18v39n45/18394503.html>
- Raisinghni, M. S. (2000). Knowledge management: A cognitive perspective on business and education. *American Business Review*, 18(2), 105-112. <https://www.proquest.com/openview/2cbb59acb969a15dc8f5f22301d264a9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31895>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). Pearson Educación. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de MARKETING* (14 ed.). <https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Strong, D. M., Lee, Y. W., & Wang, R. Y. (1997). Data Quality In Context. *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, 40(5), 103-110. <https://doi.org/10.1145/253769.253804>

- Subsecretaría de Educación. (2017). *POLÍTICA DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE PERSONAS*. <https://sitios.mineduc.cl/politica-desarrollo-personas/files/assets/common/downloads/publication.pdf>
- Universidad de Valparaíso. (2024). *Organigrama UV*. <https://uv.cl/institucion/quienes-somos>
- Veas, C. (2014). *POLÍTICA COMUNICACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES CHILENAS*. Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica, Universidad de Malaga. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/9542>
- Vinculación UV. (2024). *Dirección de Extensión y Comunicaciones*. <https://vinculacion.uv.cl/extension>

# ANEXOS

## ANEXO N°1: MAPA LITERARIO

Ilustración 5: Mapa Literario.



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO N°2: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA POST RETROALIMENTACIÓN

A continuación, se presenta el instrumento final:

### Preguntas de contexto:

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Cuántos años tiene de experiencia?

### Preguntas de estudio:

1. ¿Cómo describiría usted la accesibilidad a la información necesaria para realizar sus labores?

2. ¿Cuán relevante es que los empleados tengan conocimiento y acceso a herramientas para acceder a la información organizacional? Explique su respuesta.
3. ¿Qué tipos de sistemas se utilizan para el intercambio de información entre departamentos de su universidad?
4. De acuerdo con los sistemas señalados ¿Cómo evaluaría usted la utilidad de los sistemas?
5. Considerando que un sistema de apoyo a las decisiones es una herramienta que entrega alternativas para tomar una decisión. Si usted utiliza sistemas para el apoyo a las decisiones en la universidad ¿De qué manera se concreta el apoyo de dichos sistemas en la toma de decisiones?
6. ¿Le gustaría que la universidad implemente de forma constante innovación en tecnologías? ¿Cómo cuáles? Explique.
7. ¿Qué oportunidades ve en la implementación de dichas innovaciones existentes y futuras?
8. ¿Cómo evaluaría el nivel de competencia al utilizar los sistemas de información en su grupo de trabajo?
9. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su uso de los recursos tecnológicos y cómo evaluaría su efectividad? de no ser así ¿Considera necesaria una correcta capacitación del personal? Explique su respuesta.
10. ¿Cómo cree usted que su organización puede asegurar la precisión de los datos? ¿Usted cree que se utilizan criterios para determinar la relevancia de la información?
11. En su experiencia en la universidad ¿Ha evidenciado algún evento en su área, tales como, filtración de información, duplicación de datos, divulgación de información errónea, entre otros? Si la respuesta es afirmativa describa la situación/es. Si no ha presenciado incidentes de este tipo, ¿A qué factores atribuye la ausencia de estos problemas en su área?

12. ¿Qué herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos en su institución? ¿Cómo las evaluaría usted en términos de qué tan pertinentes son?
13. Suponiendo que su departamento trabaja interactuando con otros departamentos ¿Con qué frecuencia se comunican con estos departamentos o áreas para coordinar actividades y/o proyectos? Según su opinión ¿Cree que el tiempo que se dedica para poder coordinar las actividades es adecuado con relación a las tareas que se deben realizar? Explique su respuesta.
14. Cuando usted solicita cualquier tipo de requerimiento ya sea un documento, información, etc. a otro departamento ¿Cómo evaluaría la rapidez de las respuestas a sus solicitudes? ¿Qué acciones le parecen que podrían optimizar la velocidad de entrega de dichas respuestas?
15. ¿Cómo describiría su experiencia diaria, en términos de eficiencia y efectividad, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles?
16. ¿Cómo evalúa la información que le es entregada por otros departamentos? Es decir, ¿Ésta puede ser utilizada sin inconvenientes?
17. Entendiendo que la comunicación interdepartamental es el intercambio de información entre áreas con responsabilidades similares ¿Qué obstáculos o desafíos encuentra en la comunicación interdepartamental? Por ejemplo: tiempos de respuesta, información poco clara, predisposición a compartir información, etc.
18. ¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo existe una cultura colaborativa con respecto a la entrega de información? ¿Cuáles son las principales falencias o virtudes de los procesos de entrega de información en contextos colaborativos?
19. ¿Cómo describiría el flujo de información entre departamentos en su organización? Si identifica áreas de oportunidad en el flujo de información ¿qué mejoras propondría?
20. ¿Considera que existen desafíos actuales en la comunicación entre departamentos de su organización? ¿Cuáles?

21. ¿Cuál cree usted que sería un punto de partida para mejorar la comunicación entre departamentos en su organización?
22. ¿Considera que las herramientas tecnológicas son fuente de mejora para la comunicación interdepartamental en su universidad? Explique su respuesta.
23. De todo lo discutido, ya hemos abarcado desde procesos, herramientas que se utilizan y la cultura organizacional, en base a esto ¿Cómo describiría los recursos ya considerados? ¿Considera que existen recursos adicionales que puedan mejorar la comunicación dentro de su universidad y no estén siendo considerados en la discusión? ¿Cuáles?

### **ANEXO N°3: ENTREVISTAS**

#### **Entrevista 1**

##### **Preguntas de contexto:**

1. ¿Cuál es su cargo?

**Respuesta:** Dentro de la dirección de análisis institucional, yo soy analista hoy en día y tengo 6 a 7 años de experiencia.

2. ¿Cuál es su profesión?

**Respuesta:** Yo soy de profesión, ingeniero civil informático convención de desarrollo y software

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia?

**Respuesta:** Tengo de 8 a 9 años de experiencia contando las prácticas profesionales que estaban inmersas dentro de la carrera.

##### **Preguntas de estudio:**

1. ¿Cómo describiría usted la accesibilidad a la información necesaria para realizar sus labores?

**Respuesta:** La considero bastante rápida y en un principio simple, ya que existe un modelo relacional de las bases de datos, lo que nos ayuda a generar un camino de cómo saber y cómo navegar dentro de las bases de datos. Entonces, respecto a eso, principalmente es fácil. Pero, dentro de la universidad existen muchos departamentos de desarrollo, no solamente viéndolo desde el área de TIC, ya que como existen muchos desarrollos siempre existen bases de datos que van apareciendo y que quieres seguir conociendo, entonces eso es un aprendizaje que solamente lleva el tiempo y la necesidad.

2. ¿Cuán relevante es que los empleados tengan conocimiento y acceso a herramientas para acceder a la información organizacional? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Yo creo que es bastante necesario, ya que existe un concepto dentro de la inteligencia de negocios, que es la toma de decisiones al estar en datos. Y siento que, si las personas que toman decisiones no tienen la información correspondiente según los datos y cómo se van moviendo los indicadores interna y externamente, que es lo que también informamos de la universidad, siento que es una decisión erróneamente tomada, ya que sin tener contexto no podemos tomar una decisión.

3. ¿Qué tipos de sistemas se utilizan para el intercambio de información entre departamentos de su universidad?

**Respuesta:** En la universidad antiguamente solo se utilizaba software de inteligencia de negocios, principalmente Tableau y es la licencia que tenemos como perpetua dentro de la dirección. También se utilizaba ClickBI, donde todo se hacía llegar a través de links y diferentes correos. Actualmente, existe la herramienta de DataUV donde nosotros podemos publicar reportes, hacerlos llegar a las diferentes direcciones sin esta dependencia de que pertenezca a la persona, sino que al cargo. Por ejemplo, solía pasar muchas veces que tal persona que estaba encargada de la dirección de investigación, donde tiene toda su información en su correo y se fue y con

ello también se va la información. A diferencia de ahora que es una asociación directa al cargo y no hacia la persona.

4. De acuerdo con los sistemas señalados ¿Cómo evaluaría usted la utilidad de los sistemas?

**Respuesta:** La utilidad yo creo que el día de hoy es por lo menos con la primera herramienta. Creo que muchas direcciones dentro de la universidad lo conocen, que es tema de Tableau, ya que se suele enviar links de Tableau y esto ya lo estamos dejando. Debido a que esta herramienta del DataUV llega a consolidar muchas cosas que nosotros enviamos por muchas direcciones. Entonces, ahora la idea es consolidar todo en una plataforma y se está trabajando y desarrollando por lo menos parte de la capacitación del personal para que lo puedan utilizar. Por lo que, este año es la puesta en marcha blanca.

5. Considerando que un sistema de apoyo a las decisiones es una herramienta que entrega alternativas para tomar una decisión. Si usted utiliza sistemas para el apoyo a las decisiones en la universidad ¿De qué manera se concreta el apoyo de dichos sistemas en la toma de decisiones?

**Respuesta:** Principalmente el enfoque de la dirección y el que estamos modificando es la reportería para poder entregar indicadores que puede ser de matrícula, porcentaje, etc. A diferencia de ahora que el enfoque de este segundo semestre es centrarnos en algo más concreto por ejemplo en estudios. Y nos ha pasado con diferentes programas donde les mencionas diferentes porcentajes y ellos no saben que es ese porcentaje. Por ejemplo, les podemos decir que tienen un 80% de retención de la matrícula, pero ¿Qué significa? ¿80% de qué? Entonces la idea de este segundo semestre dentro de la dirección es generar un poco más de estudio y por lo menos especificar que cada número significa algo y tiene un respaldo. Donde sea más allá de información, sino que una explicación.

6. ¿Le gustaría que la universidad implemente de forma constante innovación en tecnologías? ¿Cómo cuáles? Explique.

**Respuesta:** Yo creo que dentro de las universidades públicas de Chile siento que siempre está el interés de la búsqueda, pero de repente tenemos que entender y siento que dentro de nuestra dirección el siguiente paso sería principalmente generar estudios con inteligencia artificial. Entonces, el desarrollo tecnológico que podríamos aplicar para integrar son las tecnologías o análisis estadístico más complejo o cosas que llevan más tiempo. Y principalmente acá siempre son requerimientos rápidos en los que tenemos que movernos, por lo que se podría decir que los segundos semestres son como para poder echar a volar nuestras ideas, ya que tenemos un poco más de tiempo y no tenemos tantos requerimientos basales que entregar por lo menos a corto y mediano plazo.

7. ¿Qué oportunidades ve en la implementación de dichas innovaciones existentes y futuras?

**Respuesta:** Las oportunidades son esenciales para poder aplicar e integrar estas tecnologías, ya que podemos tener una gran idea y estar 5 meses en desarrollo y que es lo que ha sucedido con diferentes herramientas creadas dentro de la misma universidad que no se utilizan. Entonces creo que siempre es necesario generar una participación activa, sobre todo del cliente, para que el mismo cliente sepa qué es lo que va a tener como objetivo principal este desarrollo, ya que finalmente ellos son los que consumen todo lo que nosotros realizamos, ya sea un reporte, un estudio, etc. Por lo tanto, yo creo que la factibilidad es del 100%. Siempre están las ganas de poder innovar, pero de repente no es así el tiempo, entonces ese es principalmente el problema.

8. ¿Cómo evaluaría el nivel de competencia al utilizar los sistemas de información en su grupo de trabajo?

**Respuesta:** Dentro del grupo de trabajo somos un grupo bien variado, ya que son 2 subáreas que conviven dentro de la dirección, que son el área de estudios y el área de análisis. Por lo menos antes era súper delimitado el marco, a diferencia de ahora que todos tratan de participar de todo un poco. Dentro de la misma dirección tenemos el área de estudio. Por ejemplo, tenemos el área de estudios que se encarga

de la encuesta y los chicos trabajan con herramientas de inteligencia de negocios que es Tableau, también están en un apoyo activo en la herramienta de DataUV. Entonces, siento que todos o la gran parte del equipo generamos que tengamos las mismas competencias dentro del equipo y podamos conversar el mismo idioma. Por lo tanto, yo creo que el equipo es variado, pero más o menos todos manejamos las mismas herramientas.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su uso de los recursos tecnológicos y cómo evaluaría su efectividad? de no ser así ¿Considera necesaria una correcta capacitación del personal? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Sí, hemos recibido muchas capacitaciones sobre todo por el CUECH, ya que ellos están activamente tratando de generar innovación dentro de la universidad, para que así el trabajo sea un poco más fácil. Debido a que, nosotros podríamos decir que estamos tecnológicamente bien posicionados a diferencia de otras universidades que siguen teniendo bases de datos en Excel, a diferencia de nosotros que tenemos todas las bases de datos consolidadas dentro de nuestro departamento de tecnologías de información y computación. Entonces, creo que actualmente sí hemos recibido muchas capacitaciones, como de Tableau, Power BI, inteligencia de negocios, Python, R, etc. Siento que por ese lado en los últimos 2 años han sido bastante activas la participación en capacitaciones. Además, las chicas están ahora en un postítulo de género. Entonces, no solamente hay capacitaciones en el ámbito tecnológico, sino que también en las otras áreas que implican estar acá en la dirección.

Las capacitaciones siempre son necesarias, por ejemplo, la universidad y sobre todo las universidades públicas se están moviendo mucho, el qué hacer, el cómo hacer, y siempre están en esa búsqueda activa de poder encontrar una nueva oportunidad de negocio. Entendiendo que somos una universidad pública sin lucro, por lo que la idea es que mientras sigamos expandiendo esto podamos seguir creciendo todos juntos como si fuéramos un conjunto.

10. ¿Cómo cree usted que su organización puede asegurar la precisión de los datos? ¿Usted cree que se utilizan criterios para determinar la relevancia de la información?

**Respuesta:** Sí, actualmente nosotros tenemos mucha información interna como externa que se va moviendo continuamente. Y tenemos que entender que desde afuera nos ven y cuando nos vienen a acreditar nos ven desde afuera. Entonces, nosotros entendemos que, para cualquier acreditación o consolidación de información o presentación de algún dato, sabemos que se debe informar esta información con dato cerrado, con fecha cerrada y con la determinada fuente de datos que ellos también manejan. Por lo tanto, si nos piden datos de acreditación, nosotros sabemos que tenemos que recurrir a SIES, sabemos que tenemos que recurrir a CENET. Entonces, son diferentes instituciones que se encargan de recopilar información y claramente nosotros con el tiempo hemos ido entendiendo que si es algo oficial debemos ir a este lado y si es no oficial debemos ir a este otro lado, por lo tanto, sabemos cómo responder un requerimiento y también lo evaluamos dentro del equipo de cómo poderlo responder. Y estas conversaciones son necesarias, ya que va a depender muchas veces de la persona el cómo generemos esta respuesta.

11. En su experiencia en la universidad ¿Ha evidenciado algún evento en su área, tales como, filtración de información, duplicación de datos, divulgación de información errónea, entre otros? Si la respuesta es afirmativa describa la situación/es. Si no ha presenciado incidentes de este tipo, ¿A qué factores atribuye la ausencia de estos problemas en su área?

**Respuesta:** Principalmente en el área directamente no. Pero, por ejemplo, años anteriores ocurrió la filtración de documentos y archivos de postulaciones y que el periódico tenga los resultados antes de nosotros implica una situación de DEMRE, y principalmente son datos muy minuciosos, indicador y porcentajes que, por ejemplo, acá el rector es el director del CUECH, entonces al momento de tener una reunión hacen ruido. Entonces, si nos preguntan a nosotros, nosotros ni siquiera todavía tenemos el dato y claro, entonces se empieza a generar una pelota de nivel donde los

principales responsables no somos nosotros directamente, pero sí quedamos todos un poco erizados, porque claro, tenemos que estar atentos y que cuando llegue tratar de ser lo más rápido posible.

Internamente creo que han ocurrido pocos errores, y con el tiempo que llevo en la dirección puedo mencionar que hemos ido politizando las fechas de carga, las fechas de corte. No solamente que esté dentro del equipo consensuado, sino que externalizar. Por ejemplo, hace 2 o 3 años ya logramos insertar dentro del calendario académico, que es el calendario global que todos pueden visualizar, las fechas de corte donde nosotros informamos matrículas, titulados, egresos, etc. Entonces, todos manejan las fechas independientemente de si las ven o no, lo cual creo que es muy importante. Y dentro de la universidad siempre están pendientes de la mitigación para no poder filtrar información, ya sea interna o externa como algún malware posible, ya que constantemente nos llegan correos sobre ciberseguridad o de cualquier otra índole.

12. ¿Qué herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos en su institución? ¿Cómo las evaluaría usted en términos de qué tan pertinentes son?

**Respuesta:** Internamente, no hay muchas herramientas además del correo y herramientas de comunicación como predeterminadas que vienen a través del correo y son las herramientas que nosotros poseemos. Pero yo creo que principalmente la herramienta más importante dentro del departamento es la experiencia. Por ejemplo, hay una colega que lleva mucho tiempo con nosotros dentro de la dirección, que tiene 11 años dentro, por lo tanto, conoce mucha gente. Y, por otro lado, cuando yo entré a la dirección con 25 años que no sabía nada, no conocía a nadie, no sabía con quién hacer las cosas, entonces que alguien del equipo conozca y que tenga relaciones con muchas partes de otros equipos, implica que acelera muchos procesos. Porque dentro de la Universidad están los medios formales, correos, números, todo. Tú lo puedes encontrar. No hay ningún problema en eso, pero siempre va a ser más rápido que la persona conozca a otra persona y que pueda resolver algo rápido o por lo menos

generar la reunión para resolver cosas, porque de repente el cliente pide A y lo que necesita es B. Por eso siempre es importante tener estas relaciones más que informales a través de un correo, sino que un poco más personal, generando una reunión o lo que sea.

13. Suponiendo que su departamento trabaja interactuando con otros departamentos ¿Con qué frecuencia se comunican con estos departamentos o áreas para coordinar actividades y/o proyectos? Según su opinión ¿Cree que el tiempo que se dedica para poder coordinar las actividades es adecuado con relación a las tareas que se deben realizar? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Yo creo que relaciones directas con otros departamentos si no es diaria son mínimas semanales donde necesitamos consultar el cómo, el qué, el cuándo, qué es lo que hay que hacer, independiente de si ya sea un proceso saldado o consensuado hace mucho tiempo y sabemos que tenemos que realizarlo. Pero, siempre estamos en contacto directo con otras direcciones. Además, como somos la dirección de análisis, cualquier dato que se necesite se solicita, ya que por lo menos hemos politizado a la gente sobre: si necesitan algo, pidanlo. Por ejemplo, si van a tener una reunión con el rector, lo más probable es que el dato que tenga el rector es el dato que tenemos nosotros. Entonces, la idea es por lo menos generar el canal abierto para que se genere esta vinculación con las direcciones para que nosotros podamos conversar correctamente para poder organizar esto.

Con respecto al tiempo, siempre sería ideal tener más tiempo para reunirse con las otras direcciones, pero entendemos que el tiempo es acotado y aquí por lo menos, nosotros podemos tener más o menos tiempo, pero el tiempo siempre es necesario y de repente es corto, es menos, es poco, es más. Pero por lo menos hasta el momento, como se ha generado la forma de trabajo dentro del equipo, entendemos que ha sido necesario para poder generar toda la reportería y toda la información concreta y consolida que llevamos informando hace bastante tiempo.

14. Cuando usted solicita cualquier tipo de requerimiento ya sea un documento, información, etc. a otro departamento ¿Cómo evaluaría la rapidez de las

respuestas a sus solicitudes? ¿Qué acciones le parecen que podrían optimizar la velocidad de entrega de dichas respuestas?

**Respuesta:** Lo que más valoro es el tiempo que llevo. Y qué pasó con un colega que llegó a la dirección que venía de la carrera de IICG y no sabía mucho, entonces hay que generar mucho apoyo con respecto a eso. Pero yo creo que lo más bueno de esta relación es que llevo tiempo y que ya conozco a la persona con quien hablar. Y con respecto a cómo moverse, uno puede mandar un correo y hablar con la persona por interno para poder solicitar algo rápido, para que de alguna u otra forma mover los engranes para que esto se acelere un poco más. Y lo que nos ha servido si es que no nos podemos comunicar con la persona es copiar al director, copiar a la persona que está un poco más arriba, cosa de que exista un poco más de presión para poder responder. Aparte que tanto la directora nueva como el director activo tienen muchas reuniones. Ven a mucha gente, entonces nosotros de repente mandamos un encargo con ellos, es decir, oye, necesitamos esto pronto. Entonces yo creo que se podría decir que la conversación de vacío termina siendo algo muy especial dentro de esta labor, ya que necesitamos mover engranes y de repente necesitamos modelos rápidos. Por lo que estas conversaciones de pasillo son muy llevaderas y de alguna u otra forma hacen que sea óptimo, a diferencia, por ejemplo, de como de TIC, que funciona con una tiquetera que tiene que responderse dentro de cierta cantidad de días. Nosotros no funcionamos así. Quizás sea el ideal, pero de momento. Creo que el usuario está acostumbrado a pedirte las cosas también por interno, entonces es como un juego, o sea, nos piden cosas también por internet, pero nosotros también pedimos cosas.

15. ¿Cómo describiría su experiencia diaria, en términos de eficiencia y efectividad, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles?

**Respuesta:** Súper, no he tenido ningún problema hasta el momento, más allá de problemas técnicos como que la VPN se caiga o que vaya mal, pero son pequeñas partes del día que pueden llegar a funcionar mal, pero de ahí a algo más específico, no mucho más.

16. ¿Cómo evalúa la información que le es entregada por otros departamentos?  
Es decir, ¿Ésta puede ser utilizada sin inconvenientes?

**Respuesta:** Sí, porque con el tiempo hemos aprendido que como llega la información es cómo la vamos a trabajar y cómo la vamos a tratar. Entendiendo que dentro de la toma de requerimientos y de solicitud de información también van los alcances pertinentes: para quiénes, para que sea utilizada y siendo bien específico con el requerimiento creo que la gente suele preocuparse un poco más de cómo informa el dato. Por lo tanto, tratamos de ser lo más específico posible cuando las personas requieren información o nos llega información, ya que si nos llega mal una información y nosotros informamos el dato que nos llegue literalmente es como unas piezas de dominós armadas que uno golpea una y se van a caer todas. Es por ello, que tratamos de ser lo más reservados posibles, tratar de comparar información, verificar que te envié los indicadores, por ejemplo, si nos envían algo que nos llama la atención, preguntar si están seguros del envío, pero yo creo que la validación interna es lo más práctico.

17. Entendiendo que la comunicación interdepartamental es el intercambio de información entre áreas con responsabilidades similares ¿Qué obstáculos o desafíos encuentra en la comunicación interdepartamental? Por ejemplo: tiempos de respuesta, información poco clara, predisposición a compartir información, etc.

**Respuesta:** Yo creo que de repente necesitamos información directa o rápida de otros departamentos que nosotros no manejamos, como por ejemplo el área económica. Se hace complejo porque nosotros podemos ver un poco de información del área económica, pero no tenemos todos los balances finales de cómo queremos evaluarlo o cómo queremos ver. Entonces eso de repente se vuelve un proceso lento, pero por lo menos como ya llevamos años, podemos saber, por ejemplo, que para solicitar algo económico necesitamos pedirlo con 3 semanas o 3 meses de anticipación como para poderlo trabajar y poder entender cómo hacerlo. Por lo tanto, yo creo que principalmente la experiencia te rige bajo ese estándar, de decir nos vamos a demorar tanto, entonces hay que preparar las cosas, ordenar la casa, enviar. Y si de aquí a 3

semanas no nos responden hay que empezar a mover los engranes, empezar a comentar sobre lo que sucede.

18. ¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo existe una cultura colaborativa con respecto a la entrega de información? ¿Cuáles son las principales falencias o virtudes de los procesos de entrega de información en contextos colaborativos?

**Respuesta:** Sí, yo creo que con el tiempo tanto personal y con el equipo en general hemos comprendido que le hemos dado el peso a lo que significa enviar un dato malo, el cual puede implicar que los estudiantes se queden sin beneficios. Entonces con el tiempo hemos entendido que informar un dato malo implica menos años de acreditación, por lo tanto, en las conversaciones internas del equipo y para afuera también que es con las personas responsables de la información, hemos tratado de que las personas entiendan lo importante que es que nosotros entreguemos datos válidos, los cuales podamos respaldar y lo podamos desagregar. Por ejemplo, si nosotros les decimos que tenemos 15.000 estudiantes, pero ¿quiénes son? Y se muestra una base de datos con todos ellos. Por tanto, con el tiempo hemos aprendido a hacer un seguimiento activo y decir: Tenemos 80.000 matrículas. ¿Quiénes son? ¿Cuál es su categorización? Entonces, con el tiempo también hemos generado nuestro propio resguardo, donde podemos decir: el dato que vamos a informar es este y es este por esto. Para que de esta forma sea más allá de un número o un porcentaje.

19. ¿Cómo describiría el flujo de información entre departamentos en su organización? Si identifica áreas de oportunidad en el flujo de información ¿qué mejoras propondría?

**Respuesta:** Hay una mejora activa 100% en el área económica, puesto que podríamos mencionar que no es que sea el área más floja o más menos de esto, sino que podríamos sacarle un poco más de provecho a la información que ellos generan y con la que ellos trabajan. Ver, por ejemplo, en cuanto van los sueldos en comparación al resto, en comparaciones afuera. Siento que los estudios desde ese punto de vista están al debe, ya que, en realidad, por lo menos como institución, siento que nos

enfocamos principalmente en lo que es la información de pregrado más allá de la información interna y lo que podamos generar hacia fuera.

20. ¿Considera que existen desafíos actuales en la comunicación entre departamentos de su organización? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Sí, un desafío es por cultura. Como les decía anteriormente, sobre el conocido del conocido, por ejemplo, el tema pandemia que fue todo completamente impersonal, donde solamente nos veíamos a través de la cámara. Al momento de volver a la oficina, nadie se conocía con nadie, ya que es muy distinto verlos o que yo apague la cámara y converse, pero al momento de vernos las caras es totalmente distinto. Yo creo que dentro del tema post pandémico igual afecto, pero nos hemos acostumbrado a las repercusiones. Pero si considero que es bueno generar instancias de convivencia, algo más recreativo, ya que podríamos decir que las unidades se juntan solamente cuando tenemos que hacer un trabajo colaborativo y no más allá de eso. Y si yo no tuviera esos trabajos, estaría aquí sin conocer a nadie.

21. ¿Cuál cree usted que sería un punto de partida para mejorar la comunicación entre departamentos en su organización?

**Respuesta:** Principalmente, generar trabajos colaborativos, tratar de ver cómo nos podemos apoyar con las diferentes unidades, así como les decía de ver como la dirección económica de la universidad, también puede sacarle provecho a la información que poseen. Pero, por ejemplo, siempre está como la motivación por parte de nosotros, no así quizás por la contraparte, entonces siempre encuentro que es necesario generar esta vinculación con las direcciones que no son hermanas, pero que sí son vinculantes a la información y a lo que podamos realizar con ella.

22. ¿Considera que las herramientas tecnológicas son fuente de mejora para la comunicación interdepartamental en su universidad? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Yo creo que, tecnológicamente hablando sí, principalmente la herramienta de masificación que ha sido Tableau, ya que a través de las herramientas de Tableau server nos ha ayudado a poder posicionarnos dentro de la universidad

como dirección y decir: ¿Quién envía estos datos? No, la DAE. Y ¿Quién trabaja allá? Entonces llega un mail DAE arroba UV punto CL nos genera la conversación, contestamos el teléfono ¿Quiénes son? Oye, ¿Quién está allá? Listo. Ahí se genera el vínculo. Esto nos ha ayudado mucho para poder decir que los datos también se pueden respaldar, y así demostrarle a la gente que puede generar una confianza en lo que nosotros podemos informar, porque también hay que entender que la cultura de la universidad antiguamente era basada en Excel, entonces el sacar a alguien que ha trabajado 40 años en un Excel y decirle: Oye, pero ahora tienes la información dinámica. También existe resiliencia que no le van a cuadrar los datos porque claramente los datos que nosotros entregamos son dinámicos. Entonces hacer un dato estático, claro, vas a tener 15.000 estudiantes de inicio de semestre hasta fin de semestre, pero los estudiantes se fueron cuatro, llegaron 5. Es como la historia de los perritos, ahora tengo 8, ahora tengo 7 y ahora tengo 6. Entonces, el problema es ese.

Y los beneficios que nos ha entregado la herramienta de Tableau es un posicionamiento dentro de la universidad para decir: sí, podemos confiar en la DAE, sí, podemos confiar en la dirección de análisis, ya que sé que ha funcionado porque nos han pasado diferentes instancias del desarrollo profesional y como trabajador de la universidad me ha pasado que tengo que decir: ¿Y la carrera qué informó? No, es que juntó sus datos. Y eso es complejo, porque después, cuando llegue la respuesta, intentemos validar los datos y nos llega por ejemplo que la carrera informó 600 docentes. ¿Y de dónde sacamos 600 docentes para una carrera en particular? Entonces fue un caos y literalmente era como Chile al mundial, juntando puntos, juntando por todos lados para tratar de llegar a ese dato. Pero al menos los diferentes programas de la universidad han entendido el valor que genera tomar esta decisión fundamentada en datos, que era lo que le decía al inicio, entonces, de a poquito hemos ido dejando semillitas diciendo que si va a entregar un dato que el dato sea bueno.

Por lo tanto, en las diferentes carreras y que yo creo que es un enfoque dentro de este segundo semestre es que la dirección se haga más conocida y ya siento que tenemos un posicionamiento, pero siempre está la necesidad de continuar y avanzar,

entonces, por lo menos dentro de este segundo semestre, también está como el enfoque de que podamos seguir avanzando.

23. De todo lo discutido, ya hemos abarcado desde procesos, herramientas que se utilizan y la cultura organizacional, en base a esto ¿Cómo describiría los recursos ya considerados? ¿Considera que existen recursos adicionales que puedan mejorar la comunicación dentro de su universidad y no estén siendo considerados en la discusión? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Yo creo que en algún punto se puede generar la integración completa de un ERP o generar la integración de los sistemas, ya que, por ejemplo, cada departamento tiene su forma de trabajar, su software que siguen solicitando de manera independiente o que lo solicitan por fuera. Entonces siento que aquí hay un gran potencial como universidad de poder, por lo menos tratar en algún punto de amarrar todos estos sistemas y decir: esto hay que hacerlo así y seguir haciéndolo así y tenemos que continuar con esto y tratar de no generar una dependencia, sobre todo de las personas. Porque lo que sucede es que, se va la persona, se deja de hacer el proceso y no se sabe cómo se hace. Por lo tanto, yo creo que eso también está dentro de la cultura, no solamente en la universidad, esto pasa en cualquier trabajo. Entonces en algún punto tratar de generar ese desligue y decir, si se va la persona inteligente quien sea, tratemos de no generar una dependencia de la persona, sino que todos tratemos de hablar el mismo idioma y generar entre todos un mismo trabajo. Tanto como herramientas tecnológicas como les mencionaba hay mucho potencial, pero siento que siempre está la idea de generar un levantamiento, ver lo que hay, ver cómo hacerlo y principalmente se termina llegando al punto de creer en otra herramienta. Entonces, siento que es como seguir creando módulos de un ERP sin tener esta generación completa de decir, vamos a amarrar todo y si yo elimino un estudiante acá, la idea es que se elimine directamente del otro lado y que me valide, que me verifique. Imagínate, yo estudié en 2010 en esta misma universidad y, por ejemplo, antes para congelar, la FUSA era a papel y lápiz. Tenía que estar recolectando timbre por todos lados. Ahora no, ahora es online, el trámite si ustedes están al día se hace automático y fin. Por lo tanto, se ha ido mejorando, pero podría ser mejor.

## **Entrevista 2**

### **Preguntas de contexto:**

1. ¿Cuál es su cargo?

**Respuesta:** Mi cargo actualmente es de profesional analista en la dirección de análisis institucional de la Universidad de Valparaíso.

2. ¿Cuál es su profesión?

**Respuesta:** De profesión soy Psicólogo.

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia?

**Respuesta:** A ver desde el año 2020 en el mismo cargo y departamento. Quizás le añadiría 1 año en que me dedique como a temas de investigación, pero mi mayor desarrollo profesional ha sido acá en el departamento, así que yo diría que 5 años de desarrollo profesional y cuatro ya directamente acá en la dirección.

### **Preguntas de estudio:**

1. ¿Cómo describiría usted la accesibilidad a la información necesaria para realizar sus labores?

**Respuesta:** Yo diría que principalmente lo que corresponde a las labores que llevamos a la dirección es bastante adecuada, ya si bien tenemos algunos nudos que son como, por ejemplo, si tú me preguntas respecto a la información de los estudiantes de pregrado, eso está todo disponible. La información ministerial esta toda centralizada en nuestras bases de datos, pero podríamos decir que hay ciertos nudos donde la información es más complicada en temas de posgrados, de finanzas, pero en general yo diría que es bastante óptima.

2. ¿Cuán relevante es que los empleados tengan conocimiento y acceso a herramientas para acceder a la información organizacional? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Ah bueno, yo creo que es vital, es vital para nosotros, particularmente que es una dirección que está enfocada a entregar información, recolectar información y producir información, así que de todas maneras, yo creo que estamos en un pilar fundamental para el desempeño que llevamos en la dirección.

3. ¿Qué tipos de sistemas se utilizan para el intercambio de información entre departamentos de su universidad?

**Respuesta:** Justo estamos en un proceso de cambio bien profundo respecto a lo mismo, diría que durante el gran tiempo que llevo y por lo que se ha contado anteriormente, la Universidad tenía una cultura, como de que todo quedara en los mails, digamos que es la vía de información principal y al menos eso da tanta complejidad, en el sentido de que las cosas se pierden, no es como un repositorio consolidado de información donde vamos a intercambiar. Precisamente ahora hay como un proyecto de la Universidad de generar un repositorio de DataUV donde se pueda, digamos el principal sistema de ese intercambio de información, que tenga esta lógica de repositorio y yo diría que estamos justo en esa transición de que ese sea como el medio, pero bueno, la transición es muy larga. La cultura que tiene la organización de la Universidad no creo que sea muy fácil también de cambiar. Pero yo diría que, claro, en cierto sentido es el mail, digamos, y ahora más que nada, la idea es que sea como un sistema ya consolidado institucional donde esté toda la información.

4. De acuerdo con los sistemas señalados ¿Cómo evaluaría usted la utilidad de los sistemas?

**Respuesta:** Como les decía, las desventajas de que la comunicación y la información sea principalmente mediante mail es que se pierde la información. Por ejemplo, cuando una persona se va de un cargo la información se va con esa persona. No es, digámoslo óptimo. Pero, por el contrario, si yo quisiera hacer la evaluación de lo que se está haciendo con DataUV, me parece que es lo ideal. Tiene esta lógica de mantener información, de hacer la información más accesible, de que se mantenga con el tiempo, así que por ese sentido digamos esta nueva fase en la que estamos

este nuevo sistema sería como el ideal para mí, yo creo. Pues lo que he visto son las necesidades acá en la Universidad.

5. Considerando que un sistema de apoyo a las decisiones es una herramienta que entrega alternativas para tomar una decisión. Si usted utiliza sistemas para el apoyo a las decisiones en la universidad ¿De qué manera se concreta el apoyo de dichos sistemas en la toma de decisiones?

**Respuesta:** Yo diría que justamente nuestro rol es el proveer la información para la toma de decisiones, como analistas tenemos bien poco de tomar decisiones, más bien nuestra misión principalmente está en proveer. Con todas las herramientas que tenemos, con todos los datos que hay, vamos a proveer la Jefatura o las unidades académicas respecto a las solicitudes que nos hacen para la toma de decisiones, ya que es como nuestro rol más que tomar las decisiones.

6. ¿Le gustaría que la universidad implemente de forma constante innovación en tecnologías? ¿Cómo cuáles? Explique.

**Respuesta:** Sin ánimo de ser redundante, pero el tema de este nuevo sistema que se está generando, yo creo que a nivel de innovación en la Universidad es muy grande, es un salto muy grande. Creo que la Universidad está bien al debe en ese sentido y un salto bien grande, no es muy fácil, digamos, requiere mucha capacitación, digamos, mucha conversación con las unidades académicas y con todas las direcciones, pero creo que es muy necesario y creo que se está dando por lo menos a nivel de dirección, como el paso en esa dirección, como el tipo de innovación.

7. ¿Qué oportunidades ve en la implementación de dichas innovaciones existentes y futuras?

**Respuesta:** Un tema bien importante que lo hemos discutido en la dirección, es el tema de democratizar la información en el sentido de que, la información que tenemos queda en cuatro paredes a pesar de que no tiene características de ser de alta confidencialidad, no llega a la mayoría de las personas, los estudiantes no tienen acceso a información, muchos funcionarios no tienen acceso a información, de

información útil e información compleja en el sentido de que tiene muchas capas que es bastante interesante. Entonces creo que aparte de lo que le he mencionado es una buena oportunidad para avanzar en ese sentido, este nuevo sistema que se está promoviendo.

8. ¿Cómo evaluaría el nivel de competencia al utilizar los sistemas de información en su grupo de trabajo?

**Respuesta:** Yo diría que es super alto en el sentido de que se ha estado desde la concepción de este sistema, todos los pasos, hemos visto todas las versiones que ha habido, hemos sido parte de las mejoras, entonces diría que es súper alto la verdad.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su uso de los recursos tecnológicos y cómo evaluaría su efectividad? de no ser así ¿Considera necesaria una correcta capacitación del personal? Explique su respuesta.

**Respuesta:** En la dirección hemos sido parte de bastantes capacitaciones por ejemplo Python, otros lenguajes de programación, bases de datos, PowerBI. La verdad es que la dirección se articula con otras Universidades, en una red más o menos ampliada. Entonces ha generado bastantes instancias de capacitación. Yo creo que han sido súper útiles.

Yo soy psicólogo y me relaciono con ingeniero estadístico, informático, compañeros de profesión de ustedes de información y control de gestión. Entonces me resultó bien provechoso la verdad. Yo creo que nunca está de más avanzar en más capacitaciones y todo, pero no creo que estemos particularmente al debe, pero yo creo que es una oportunidad super buena que si se puede seguir haciendo sería genial.

10. ¿Cómo cree usted que su organización puede asegurar la precisión de los datos? ¿Usted cree que se utilizan criterios para determinar la relevancia de la información?

**Respuesta:** Como institución, como Universidad, es todo un tema. Son temas que se han visto principalmente en los procesos de acreditación o certificación ya a

nivel de Universidad o de los programas en particular. Pero cuando la información digamos, tiene un origen claro como por ejemplo, cuando nosotros proveemos la información y están los orígenes clave y la fuente y todo es verificable es mucho más sencillo, pero ustedes entenderán que una Universidad es extremadamente compleja, los decanatos, las facultades, los programas incluso individualmente, normalmente tienden a producir sus propios datos, tienden a discutir los datos que ellos tienen, entonces yo creo que en ese diálogo con las otras direcciones, con los otros departamentos, con las unidades académicas se vuelve un poco confuso el tema, de qué tan válido es el dato pero realmente tiene que ver con esta cultura de que todo esté un poco segregado y que la gente lo haga por su parte y quizás sin los conocimientos o competencias que van al caso.

11. En su experiencia en la universidad ¿Ha evidenciado algún evento en su área, tales como, filtración de información, duplicación de datos, divulgación de información errónea, entre otros? Si la respuesta es afirmativa describa la situación/es. Si no ha presenciado incidentes de este tipo, ¿A qué factores atribuye la ausencia de estos problemas en su área?

**Respuesta:** Por lo que yo entiendo, respecto a divulgación de información a veces tiende a suceder, pero que es como algo más mediático de que, por ejemplo, cuando están las postulaciones, ese tipo de información en teoría debería ser la primera que se le llega a la Universidad porque entiende que muchas veces por prensa o cosas así, se filtran temas de postulaciones a universidades y todo eso es complejo, pero que no tiene que ver con la dirección. Pero si me preguntas más asociado a la dirección es bien complicado el tema de que haya equivocaciones, porque muchas veces tiene implicancias bien graves. Por ejemplo, se me ha contado de algún año donde esta dirección, también se encarga de la carga de información ministerial, se encarga de cuáles son los estudiantes que van a recibir beneficios, todo ese tipo de información y entiendo que en algún año estudiantes tienen que haber sido un número bien pequeño, pero tiene una implicancia económica bien grande, que es que no quedaron bien cargados, digamos en este tema de beneficio y eso implica estudiantes sin gratuidad, por ejemplo, millones de pesos, es bien complicado el tema. Entiendo

que eso ha sucedido. Yo no he sido testigo, pero me han contado que en años anteriores han pasado.

12. ¿Qué herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos en su institución? ¿Cómo las evaluaría usted en términos de qué tan pertinentes son?

**Pregunta:** Mira si yo tuviese que decirte como la forma principal de comunicación, definitivamente tendría que ser vía correo electrónico. Nosotros funcionamos más bien en la lógica de que se nos hace una solicitud, se analiza, la trabajamos y la contestamos, es comunicación rápida y efectiva, pero tiene una serie de contras importantes como les he mencionado anteriormente, que es que se pierde la información.

13. Suponiendo que su departamento trabaja interactuando con otros departamentos ¿Con qué frecuencia se comunican con estos departamentos o áreas para coordinar actividades y/o proyectos? Según su opinión ¿Cree que el tiempo que se dedica para poder coordinar las actividades es adecuado con relación a las tareas que se deben realizar? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Nuestra dirección tiene esta lógica de que nosotros funcionamos en la medida en que se nos solicita información, obviamente hay procesos que son, digamos basales, que se hacen año a año y que no necesitan solicitud, pero nosotros estamos constantemente interactuando y comunicándonos con todos esos departamentos. En cuanto a coordinación, toma un tiempo porque no solo es responder la solicitud y producir la información, sino que muchas veces se tiene que generar el diálogo y explicar, por ejemplo, el dato, ¿Qué significa este indicador? ¿Por qué no coincide con el que tiene la escuela? Entonces, en términos de coordinación y todo así, hay un tiempo, no sé si lo llamaría particularmente significativo, pero existe y a veces lo que tiende a suceder es que esa comunicación es como muy a última hora o como muy encima, por ejemplo, hay un programa de acreditación y tiene que mañana mandar un documento. Necesitamos reunirnos ayer porque no entienden bien el dato.

Como que esa es la lógica, entonces puede ser exigente y demandante, pero no es un tiempo significativo, pero sí es bastante la verdad y también es constante.

14. Cuando usted solicita cualquier tipo de requerimiento ya sea un documento, información, etc. a otro departamento ¿Cómo evaluaría la rapidez de las respuestas a sus solicitudes? ¿Qué acciones le parecen que podrían optimizar la velocidad de entrega de dichas respuestas?

**Respuesta:** Respecto a acciones, yo creo que muchos departamentos y unidades están muy atrapados en la lógica del Excel o que no esté la información centralizada, entonces es todo un tema para la dirección. La verdad, hay muchas instancias donde es necesario pedirles a muchas direcciones datos e información. En cuanto a velocidad, yo diría que varía mucho, pero definitivamente algo que la Universidad debe mejorar. Hay muchos temas que quedan sin respuesta al final porque la información no está y es bien complicado.

15. ¿Cómo describiría su experiencia diaria, en términos de eficiencia y efectividad, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles?

**Respuesta:** Personalmente y en el de la dirección hay un manejo constante de todas las herramientas tecnológicas que están a nuestra disposición, las capacitaciones no solo quedan en las capacitaciones, sino que la idea es cómo generar el proyecto en base a lo mismo y diría que es bien integral. Como dirección de análisis estamos a la merced de las herramientas tecnológicas como nuestro utensilio principal para nuestro trabajo. Así que es alto y está en constante búsqueda de mejorar.

16. ¿Cómo evalúa la información que le es entregada por otros departamentos? Es decir, ¿Ésta puede ser utilizada sin inconvenientes?

**Respuesta:** Muchas veces se demoran y la información que terminan enviando no es lo que se necesita o no es en un formato que pueda ser como óptimo para lo que se necesita. No es como el dato. Imagínate, tú necesitas un dato de algo y te pueden mandar un Word y eso puede pasar y no es tan poco común, entonces si yo

tuviese que evaluar la calidad sería, digamos, con una desviación estándar bien alta. Hay lugares que te mandan el dato bien y todo bien, pero en otros bastante mal.

17. Entendiendo que la comunicación interdepartamental es el intercambio de información entre áreas con responsabilidades similares ¿Qué obstáculos o desafíos encuentra en la comunicación interdepartamental? Por ejemplo: tiempos de respuesta, información poco clara, predisposición a compartir información, etc.

**Respuesta:** Obviamente los que ya mencioné en cuánto tiempo de respuesta y calidad del dato, pero si dices agregar otros. Entiendo que a veces es bien complicado vincularse con algunos departamentos asociados, por ejemplo, como al área económica o el área de Finanzas, que son datos súper importantes como dirección, pero que son bien herméticos con la información, a pesar de que yo me imagino que no debe haber muchos problemas asociados a claridad del dato ahí, sino más bien como a la cautela que muchas veces se quiere manejar la información que se tiene ahí.

18. ¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo existe una cultura colaborativa con respecto a la entrega de información? ¿Cuáles son las principales falencias o virtudes de los procesos de entrega de información en contextos colaborativos?

**Respuesta:** Precisamente cuando llegué a la dirección hace 4 años, la dirección estaba pasando por una transformación bien importante como rotación de personas, porque igual es un tema, ya que al final mucha información se va con las personas que abandonan sus cargos. Pero afortunadamente, respecto a la cultura de colaboración y entrada de información, por ejemplo, nosotros tenemos nuestra coordinadora, que tienen mucha experiencia, con 11 años aproximadamente en la Universidad, entonces es genial, digamos poder contar con alguien así porque te resuelve muchos problemas. En cuanto a ¿Quién tiene el dato de X? ella sabe con quién hay que hablar de ese dato, entonces y así con otras personas también que tienen más experiencia en la Universidad y es bien claro el tema de la experiencia es la Universidad, la verdad. Muchas veces se resuelve más por años que por competencias el tema, pero es bien

grande la cultura de colaboración, como les decía, cuando yo llegué había un proceso de cambio de gente, después de que mí llegaron más personas y tuvieron que darse de procesos bien intensivos de intercambio de información, de conocer cuál era la fuente de los procesos y yo diría que es una gran virtud de la dirección.

19. ¿Cómo describiría el flujo de información entre departamentos en su organización? Si identifica áreas de oportunidad en el flujo de información ¿qué mejoras propondría?

**Respuesta:** Respecto al flujo, yo creo que hablaría de una oportunidad de mejora clave el tema del repositorio de información (DataUV), como abandonar la lógica del mail y del Excel para tener todo más centralizado. Ya les he hablado de las falencias y hartó, yo creo que esto es como una oportunidad de mejora y que viene a subsanar bastante todas esas falencias que le he comentado que hay a nivel de dirección, pero yo no creo que vayan a ser muy fáciles de subsanar y que es un proceso muy corto la verdad.

20. ¿Considera que existen desafíos actuales en la comunicación entre departamentos de su organización? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Más allá de lo que les he comentado, yo creo que para que haya una comunicación efectiva en la información de partida tiene que haber fuentes de información fiables y consolidadas en los departamentos. Siento que muchas veces la tranca se da porque ellos no tienen esa información de esa manera y al comunicarse con nosotros termina siendo un diálogo un poco infértil en el sentido de que no tienen lo que le pedimos en la forma en que lo pedimos y nosotros lo necesitamos de determinada manera. Así que hoy el desafío está un paso más atrás de la comunicación, en el sentido de que haya más consolidación de información en muchos departamentos. Muchas veces está como más enfocada en la comunicación entre departamentos y hay faltas de coordinación bien notorias en algunas áreas, por ejemplo, te llega una solicitud con determinada información que necesita algún área y a los 2 días te llega la misma solicitud por otra persona enviando la misma información y es como bien entendible a veces, pero no es poco común. Me imagino que hay

muchos departamentos que funcionan un poco descentralizadamente y no hay como un flujo muy claro.

21. ¿Cuál cree usted que sería un punto de partida para mejorar la comunicación entre departamentos en su organización?

**Respuesta:** Hay temas de cultura organizacional bien notorias que son parte de una institución así, las Universidades públicas, la Universidad de Valparaíso es muy descentralizada, no tiene, digamos una casa central, está dividida en muchos lugares, entonces yo creo que un punto de partida es siempre bueno buscar centralizar procesos, centralizar información de que en todos los lugares se tenga la misma lógica, un poco unificar criterios, diría que se da mucho entre las escuelas incluso los criterios son muy distintos y cada programa su propio mundo, entonces como complejo en común.

22. ¿Considera que las herramientas tecnológicas son fuente de mejora para la comunicación interdepartamental en su universidad? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Claro, yo me imagino y tengo toda la esperanza de que el dato va a mejorar la comunicación y no se va a perder información cuando la gente se vaya. A veces nos pasa y es gracioso, que nos piden una información de un determinado año y al siguiente año dicen: me puedes mandar de nuevo esa información y después el siguiente año puede pasar de nuevo y todos los años te están pidiendo la misma información que ya la mandaste, entonces yo de verdad siento que una herramienta tecnológica este sistema de DataUV que va a servir mucho en ese sentido, como la lógica del repositorio yo creo que es bien importante y a veces se obvia un poco en estos casos.

23. De todo lo discutido, ya hemos abarcado desde procesos, herramientas que se utilizan y la cultura organizacional, en base a esto ¿Cómo describiría los recursos ya considerados? ¿Considera que existen recursos adicionales que puedan mejorar la comunicación dentro de su universidad y no estén siendo considerados en la discusión? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Si tuviese que agregar algún otro más, es que a veces hay un poco de informalidad en la solicitud de algunos procesos. Nos pasaba, por ejemplo, con una dirección particularmente que no te hacía una solicitud formal, que es el conducto regular, sino que te la hacían un poco por debajo, casi por chat, por ejemplo, oye nos pueden mandar esto y todo, a pesar de que eso requiere un tiempo, que deberían estar destinados a nuestra programación. Entonces en ese sentido, igual hemos avanzado, pero yo creo que mientras más formalidad haya digamos en las solicitudes de información, yo creo que es óptimo porque te queda un respaldo y al final tu trabajo no se ve retrasado por solicitudes que son casi fantasmas.

### **Entrevista 3**

#### **Preguntas de contexto:**

1. ¿Cuál es su cargo?

**Respuesta:** Analista de marketing en experiencia de fidelización de la Universidad Mayor

2. ¿Cuál es su profesión?

**Respuesta:** Yo soy de profesión, ingeniero en información y control de gestión.

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia?

**Respuesta:** 2 años de experiencia.

1. ¿Cómo describiría usted la accesibilidad a la información necesaria para realizar sus labores?

**Respuesta:** Demasiado difícil obtener la información sobre todo cuando uno recién está partiendo, es muy difícil entre gobierno de datos y las diferentes áreas se hace casi imposible, se tiene que andar rogando por la información y como no hay una interoperabilidad ni yo tengo acceso a todos los sistemas, se hace bastante complejo.

2. ¿Cuán relevante es que los empleados tengan conocimiento y acceso a herramientas para acceder a la información organizacional? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Es muy relevante, desde mi cargo hay una de las tareas que es como enviar correos dentro de la universidad, la nomenclatura de las diferencias áreas, como podría ser enviárselo a los docentes, en área de sistemas, no se ven como docentes ni académicos, entonces, hay un problema gigante mientras no se sepa usar los sistemas.

3. ¿Qué tipos de sistemas se utilizan para el intercambio de información entre departamentos de su universidad?

**Respuesta:** Actualmente se usa Teams, Hotmail, la nube, muchos usan SharePoint, hay múltiples canales internos donde se comparte la información. De comunicación interna tipo persona a persona, no hay una herramienta o sistema directo, pero para guardar datos se utiliza SAP y el CRM Dynamic que está en implementación.

4. De acuerdo con los sistemas señalados ¿Cómo evaluaría usted la utilidad de los sistemas?

**Respuesta:** SAP es complejo, muy pocas personas lo saben usar o son especialistas, se hace muy complejo para las capacitaciones y para los nuevos, estamos recién partiendo como trabajándolo, así que no podría decirte que tal sea porque no ha estado mucho en uso.

5. Considerando que un sistema de apoyo a las decisiones es una herramienta que entrega alternativas para tomar una decisión. Si usted utiliza sistemas para el apoyo a las decisiones en la universidad ¿De qué manera se concreta el apoyo de dichos sistemas en la toma de decisiones?

**Respuesta:** En la toma de decisiones, actualmente estamos utilizando sólo tableros de control en conjunto del análisis de datos que me encargan a mí, tengo que hacer presentaciones, que llegan a mi superior, de ahí a altos directivos y ahí se toman recién las decisiones. Tampoco es una labor tan exacta minuto a minuto, pero si

concretan un apoyo ya que al visualizar una información, o las muestras de una manera más fácil a cargos que no están tan inmersos en el mundo de los sistemas, es mucho más fácil tomar decisiones.

6. ¿Le gustaría que la universidad implemente de forma constante innovación en tecnologías? ¿Cómo cuáles? Explique.

**Respuesta:** Actualmente, con la implementación del CRM, principalmente nos centramos en capacitaciones para que la gente pueda adaptarse mejor a los sistemas.

7. ¿Qué oportunidades ve en la implementación de dichas innovaciones existentes y futuras?

**Respuesta:** Eso, principalmente es la interoperabilidad de los diferentes departamentos, porque por ejemplo yo, para conseguirme la base de recursos humanos, tengo que estar hostigando a recursos humanos y de repente son muy de tener los datos guardados bajo llave en cada una de sus áreas y son muy celosos por decirlo así con sus datos, no dejan que todos los vean, tengo que conseguirlos de distintas formas, sino molestar a mi jefa y ella molestar a alguien más y así. Pero cuando se implementa un CRM, los datos están ahí, y cada uno tiene acceso hasta cierto rango de datos, pero tiene los datos, al fin y al cabo.

8. ¿Cómo evaluaría el nivel de competencia al utilizar los sistemas de información en su grupo de trabajo?

**Respuesta:** Yo trabajo particularmente solo, pero mis otros pares no se manejan particularmente en sistemas, por ejemplo, yo trabajo a la par con periodistas, ellos son especialistas en sus áreas como lenguajes, etc., pero no saben casi nada de sistemas, yo por ejemplo les digo que necesito me vean ciertos datos y ellos lo que me envían es mucho más general, un todo desordenado que no me es muy útil muchas veces

9. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su uso de los recursos tecnológicos y cómo evaluaría su efectividad? de no ser así ¿Considera necesaria una correcta capacitación del personal? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Las capacitaciones son fundamentales, cuando yo entre a este cargo, no era particularmente un sistema, sino que eran tipos de “envíos” usando MasterBase, donde se envían todos los correos y eso es lo que mutará al CRM que te mencionaba. Actualmente en MasterBase hay una infinidad de cosas que no se trabajan, como la personalización dentro de los correos, el tener las bases de datos cargadas previamente. Anteriormente se trabaja sobre Excel las bases de datos, y esto incurrió que mes a mes me enviaban bases de datos distintas a través de distintos archivos de Excel, y cada modificación que había tenía que ser cruzada y volver a hacer otro Excel nuevamente, esto era claramente un problema enorme. Por lo mismo las capacitaciones son claves al momento de utilizar los sistemas y siempre son bienvenidas y efectivas la mayoría de las veces.

10. ¿Cómo cree usted que su organización puede asegurar la precisión de los datos? ¿Usted cree que se utilizan criterios para determinar la relevancia de la información?

**Respuesta:** Si, actualmente, los que tienen los datos que yo puedo manejar es gobierno de datos, ellos establecen los límites y efectividad de cada dato, por ende, ellos van filtrando.

11. En su experiencia en la universidad ¿Ha evidenciado algún evento en su área, tales como, filtración de información, duplicación de datos, divulgación de información errónea, entre otros? Si la respuesta es afirmativa describa la situación/es. Si no ha presenciado incidentes de este tipo, ¿A qué factores atribuye la ausencia de estos problemas en su área?

**Respuesta:** La persona que estaba antes en mi cargo, tuvo un problema con una especie de enredo bastante mayor, que envió el costo de matrícula y diferentes datos a los apoderados de alumnos fallecidos, lo cual es bastante fuerte, los padres obviamente se quejaron, dejaron la grande y por eso básicamente salió la persona anterior. Entonces, la actualización de esos datos, que no estaba, por lo que te mencione que trabajaban Excel tras Excel, entonces, por ejemplo, si el alumno falleció este mes, y a mi recién el próximo mes me llega la nómina con alumnos nuevos, y yo

llego a enviarle un mensaje de deuda a los familiares este mismo mes que falleció, ellos normal que queden mal al respecto y género un problema muy grande. Esto sucede al no tener los datos en tiempo real y trabajar en Excel, las actualizaciones son claves y no van a estar mientras los sistemas no estén congeniados y la persona a mi cargo tenga acceso a los datos en tiempo real.

12. ¿Qué herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos en su institución? ¿Cómo las evaluaría usted en términos de qué tan pertinentes son?

**Respuesta:** Actualmente, es muy común utilizar WhatsApp o llamar, muchos, incluyéndome, teletrabajamos y no están al cien por ciento pendiente de Teams todo el día, o hay veces que simplemente Teams falla y no informa de inmediato, entonces ahí uno recurre al llamado que a veces sucede fuera de horario laboral, entonces no es totalmente efectiva la forma de comunicarse entre departamentos, y prácticamente es como estar pidiendo favores constantemente dentro de la universidad en vez de tener una comunicación más fluida con las diferentes áreas.

13. Suponiendo que su departamento trabaja interactuando con otros departamentos ¿Con qué frecuencia se comunican con estos departamentos o áreas para coordinar actividades y/o proyectos? Según su opinión ¿Cree que el tiempo que se dedica para poder coordinar las actividades es adecuado con relación a las tareas que se deben realizar? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Yo trabajo todos los días con diferentes departamentos, y todos los días me envían las cosas tarde, así que los tiempos es algo que estamos trabajando con mi jefa de establecer un periodo mínimo, porque por ejemplo, si el día de mañana hay un acto se necesita claramente sacar un mail hoy, y puede ser a la media hora para que se acabe mi jornada, entonces en esa media hora yo tengo que armar una base de datos, armar el mail, que lo revisen los periodistas que trabajan conmigo que son de otra área, y a pesar de que tenemos que estar con ese ping pong de mensajes de allá para acá, los tiempos siempre son muy acotados, a pesar de que lo hagan ver

de qué están avisando con anticipación, siempre son muy acotados ya que hay mucho trabajo detrás de las solicitudes.

14. Cuando usted solicita cualquier tipo de requerimiento ya sea un documento, información, etc. a otro departamento ¿Cómo evaluaría la rapidez de las respuestas a sus solicitudes? ¿Qué acciones le parecen que podrían optimizar la velocidad de entrega de dichas respuestas?

**Respuesta:** Tomando el ejemplo anterior, digamos que hay un solicitante, el lo envía a una y así consecutivamente, si todo esto llegara a un correo en común o sistema común, donde avise directamente a todos qué se está haciendo cierta solicitud, cada cual se preocupa directamente de su labor de inmediato y sería mucho más directo y fácil los tiempos de espera, actualmente todas las personas tienen mucha carga laboral como para estar pendiente y respondiendo al segundo para la rapidez que se necesitan las cosas.

15. ¿Cómo describiría su experiencia diaria, en términos de eficiencia y efectividad, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles?

**Respuesta:** Es bastante promedio por decirlo así, no hay un tiempo límite que me diga que no me puedo pasar de cosas, ya que la carga laboral es bastante amplia, tengo que estar siempre corroborando que las personas estén vinculadas aún a la universidad, porque el hecho de yo enviar por ejemplo un correo a una persona que no esté vinculada a la universidad es filtración de datos, ahí me agarra gobiernos de dato y me tendrían bajo la mira, entonces tengo que estar no solo atento a responder y recibir cosas, sino que tengo que siempre actualizar y comprobar todo lo que genera un caos.

16. ¿Cómo evalúa la información que le es entregada por otros departamentos? Es decir, ¿Ésta puede ser utilizada sin inconvenientes?

**Respuesta:** No, lo principal es que las diversas áreas tienen diferentes nomenclaturas al enviar las cosas, por ejemplo, lo que para mi son académicos y docentes, para otras áreas son jornadas regulares o parciales de profesores, por darte

un ejemplo, para mí también lo que es ejecutiva general, para otras áreas es secretaria general, entonces esa nomenclatura te quita un tiempo de respuesta también, cuando uno tiene que ir categorizando tipo, a ver este director acá se llama subdirector y en otra área lo llaman vicerrector, esto lo evidencie solo en la práctica.

17. Entendiendo que la comunicación interdepartamental es el intercambio de información entre áreas con responsabilidades similares ¿Qué obstáculos o desafíos encuentra en la comunicación interdepartamental? Por ejemplo: tiempos de respuesta, información poco clara, predisposición a compartir información, etc.

**Respuesta:** Entre la predisposición y la alfabetización digital por decirlo así, ya que hay gente que sigue manejando cosas en papel, tienen todo muy físico en la oficina, no tienen cosas en la nube, el compartirse los datos como te dije es un problema porque son muy celosos con los datos algunos. Entonces hay varias fallas dentro de un sistema cuando el sistema no está conectado o comunicado, es como que yo tengo que interactuar con muchas personas para conseguir lo que quiero de una solicitud que me enviaron por ejemplo hace dos días, y pasado esos dos días ya tengo cinco solicitudes más, entonces el tiempo y energía que quita el hacer eso es bastante.

18. ¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo existe una cultura colaborativa con respecto a la entrega de información? ¿Cuáles son las principales falencias o virtudes de los procesos de entrega de información en contextos colaborativos?

**Respuesta:** La cultura colaborativa se rompe cada vez que hay rotación de personal, como que no se ve esta cultura y se ve que prácticamente cada uno por su carril sin ayudar mucho al de al lado, y cuando se van ayudando favores por fuera, sucede sin correos o comunicación bien establecida ni registros, de esta forma también se malinterpretan mucho las situaciones, al fin y al cabo los que terminan teniendo conflictos son los jefes de cada área, y esto claramente repercute a todo el departamento.

19. ¿Cómo describiría el flujo de información entre departamentos en su organización? Si identifica áreas de oportunidad en el flujo de información ¿qué mejoras propondría?

**Respuesta:** Las que he llevado a cabo son mejoras en el flujo que en vez de que los correos salten de persona en persona, se tengan estas casillas de mensajes que se llaman, donde estas reparten los correos a cada una de las personas involucradas en el proceso, así no tienen que ir de persona a persona, así cada uno hace su parte y el proceso es más fluido, se ve más la línea que hay dentro de las solicitudes. Es bastante difícil llevar a cabo estas mejoras de los diferentes procesos porque siempre hay gente que también es reacia a los cambios, esto genera discusiones y conversaciones entre áreas tratando de llegar a acuerdos, por lo tanto, siempre hay áreas de oportunidad, pero es sumamente complejo llevarlas a cabo.

20. ¿Considera que existen desafíos actuales en la comunicación entre departamentos de su organización? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Los principales desafíos son el trabajo colaborativo, que no se ve mucho, también te diría lo de precisar la información en la nomenclatura, que es básicamente llegar a un acuerdo total entre departamentos que las cosas se llamen y escriban de una forma. Si un área llama a algo académico, todas deberían hacer lo mismo, así se disminuye mucho el tiempo en ordenar las solicitudes y corregir los textos, esos te diría que son los principales desafíos.

21. ¿Cuál cree usted que sería un punto de partida para mejorar la comunicación entre departamentos en su organización?

**Respuesta:** Como bien ya mencioné, sería estandarizar por decirlo, en una palabra, estandarizar los procesos, las nomenclaturas y así tener todo bien establecido, al dejar cosas al aire siempre se deja espacio para la malinterpretación de alguien, sobre todo de gente nueva, ya que en la universidad hay alta rotación de personal, más en una privada como esta. Cuando existe esta rotación es super complejo, porque es enseñar de cero, y la persona que solía hacer ese trabajo quizás

no lo hacía de la misma manera que la nueva, por ende, siempre es clave una adaptación.

22. ¿Considera que las herramientas tecnológicas son fuente de mejora para la comunicación interdepartamental en su universidad? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Si, sabes que hace poco también interactuamos con una herramienta que se llama Clickup, esta herramienta permite entrelazar tareas con otras áreas, acá yo puedo por ejemplo programar un proceso, y necesito la autorización de x área con x persona, entonces si esta persona también ocupa la herramienta, puedo decir directamente que mi tarea necesita una intervención de esa área y persona en particular, sin yo tener que comunicarme de una manera externa, a esa persona le saldrá calendarizada la solicitud de la tarea, esto genera una mejor comunicación y la idea sería que todos lo usara, pero eso claro, es lo difícil. De todas maneras, diría que sí son fuente de mejora dentro del contacto de las tareas, flujos y tiempos, esto ahorra muchos tiempos muertos de esperar aprobaciones antes que terminen los flujos.

23. De todo lo discutido, ya hemos abarcado desde procesos, herramientas que se utilizan y la cultura organizacional, en base a esto ¿Cómo describiría los recursos ya considerados? ¿Considera que existen recursos adicionales que puedan mejorar la comunicación dentro de su universidad y no estén siendo considerados en la discusión? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Como esta herramienta Clickup que mencioné, existen muchas herramientas que te permiten establecer diferentes tareas y áreas de trabajo dentro de la universidad. Se deberían siempre usar más herramientas, pero a la vez siempre capacitar a los usuarios de estas nuevas herramientas, no sirve de mucho también que yo meta diez mil herramientas si solo se van a ocupar dos o tres, esto sería perder recursos, entonces establecer que hay una mejor comunicación y trato no verbal no solo pasa por las herramientas utilizadas, sino también que tanto impacto tienen en las personas que las usaran constantemente, como evaluar el recibimiento, si el CRM tiene muchas labores a veces genera mucho miedo de decir que los trabajos se simplificarán mucho y por ende perderlos. Esto no tiene que impactar en las personas

que llevan más de diez años incluso en la universidad, para ellos es super fuerte, llegan estos cambios, cuando se cambian los directivos también por gente más joven, las personas tienden a asustarse y ser reacios a esos cambios, aplicaciones y programas, genera también conflictos internos entre colegas que al final afectan de otra forma más informal a la comunicación colaborativa. Finalmente diría que establecer herramientas o sistemas que se adapten a la universidad es sumamente complejo, pero es mucho más realizable cuando se hace un estudio previo.

#### **Entrevista 4**

##### **Preguntas de contexto:**

1. ¿Cuál es su cargo?

**Respuesta:** Mi cargo actualmente es de Analista de vinculación con el medio y también soy analista de alumni UAI.

2. ¿Cuál es su profesión?

**Respuesta:** 2 años en mi cargo actual y ejerciendo

##### **Preguntas de contenido:**

1. ¿Cómo describiría usted la accesibilidad a la información necesaria para realizar sus labores?

**Respuesta:** Bueno, igual ahora nosotros estamos en un proyecto de transformación digital, o sea tenemos muchos sistemas en la Universidad, lo que queremos hacer es juntarlo todo en un CRM. Entonces, por ejemplo, sacar datos de pregrado, postgrado y financieros de un solo sistema. Pero actualmente están sistemas dispersos entonces para pedir datos se realiza por correo y ahí lo que se demoren o plazos depende el área de trabajo que los tenga.

Por ejemplo, este año tuve que hacer los indicadores de vinculación con el medio y ahí ya nosotros tenemos una plataforma donde subimos actividades, pero los

indicadores tenemos que pedirlos a otras áreas y lo que más se demoraron fue como un mes

2. ¿Cuán relevante es que los empleados tengan conocimiento y acceso a herramientas para acceder a la información organizacional? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Del 1 al 10, un 10. Siempre alguien va a tener dudas sobre un dato y sería genial que solo haciendo un clic se pueda acceder a la información y no tener que recurrir a personas porque eso puede tergiversar la información

3. ¿Qué tipos de sistemas se utilizan para el intercambio de información entre departamentos de su universidad?

**Respuesta:** Mira nosotros ocupamos harto SharePoint y Teams , ahí creamos equipos y nos pasamos todo por carpeta digital, también usamos omega donde está todo lo académico. Por ejemplo, si quiero la base de estudiantes de 2010, me voy a omega y ahí saco los datos de egresados. También usamos PowerBI, SQL, pero como te digo, hay muchos programas separados, falta un CRM que unifique todo.

4. De acuerdo con los sistemas señalados ¿Cómo evaluaría usted la utilidad de los sistemas?

**Respuesta:** Sí, todo lo que nombre yo lo uso para funciones más y en todos veo utilidad en las labores diarias.

5. Considerando que un sistema de apoyo a las decisiones es una herramienta que entrega alternativas para tomar una decisión. Si usted utiliza sistemas para el apoyo a las decisiones en la universidad ¿De qué manera se concreta el apoyo de dichos sistemas en la toma de decisiones?

**Respuesta:** No sé si en decanatura u otra área utilicen particularmente estos sistemas, si es respecto a visualización de datos utilizamos PowerBI y DataStudio.

6. ¿Le gustaría que la universidad implemente de forma constante innovación en tecnologías? ¿Cómo cuáles? Explique.

**Respuesta:** Básicamente integrar los sistemas y se está trabajando en función de eso en un proyecto para 2 años más. Hoy en la cuenta anual nos comentaban que se contrató un ERP para ver su implantación así que si, estamos trabajando en eso.

7. ¿Qué oportunidades ve en la implementación de dichas innovaciones existentes y futuras?

**Respuesta:** Más que nada la optimización es en tiempo que ayuda a sacar mejores y más rápidos reportes, que eso también ayuda a la toma de decisiones cosa de no estar meses esperando para seguir avanzando con un proyecto.

8. ¿Cómo evaluaría el nivel de competencia al utilizar los sistemas de información en su grupo de trabajo?

**Respuesta:** De competencias tecnológicas en mi área, yo me encargo de básicamente todo, esa es mi área. Las otras chicas se dedican a otras áreas y tienen distintas profesiones y funciones en las que son fuertes, pero respecto a herramientas tecnológicas diría que de 1 a 10 están capacitadas en un 4 o 5. Si bien cada uno cumple su función diversa nos apoyamos en varias cosas sobre todo para los eventos.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su uso de los recursos tecnológicos y cómo evaluaría su efectividad? de no ser así ¿Considera necesaria una correcta capacitación del personal? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Capacitaciones tecnológicas no he recibido, todo lo aprendí por mi parte porque era el único que conocía de datos en mi área, en la universidad he recibido las capacitaciones de RRHH, y tecnológicas tal vez como el proyecto transforma que mencione al comienzo, pero más que eso no. Y yo mismo hago capacitaciones de la plataforma de vinculación con el medio para que la gente realice actividades, las cuales se han visto incrementadas con el paso del tiempo.

10. ¿Cómo cree usted que su organización puede asegurar la precisión de los datos? ¿Usted cree que se utilizan criterios para determinar la relevancia de la información?

**Respuesta:** Yo antes de cualquier dato o base que me manden, limpio la información, hago un preprocesamiento de la información antes de mostrarla, eso se hace para obtener datos más precisos, y respecto a lo que me envían de otra área, confío en lo que me envíen este bien y lo junto y consolido con mi base. Se confía que cuando uno pide un reporte, lo envíen bien.

11. En su experiencia en la universidad ¿Ha evidenciado algún evento en su área, tales como, filtración de información, duplicación de datos, divulgación de información errónea, entre otros? Si la respuesta es afirmativa describa la situación/es. Si no ha presenciado incidentes de este tipo, ¿A qué factores atribuye la ausencia de estos problemas en su área?

**Respuesta:** Te diría que al principio con cargar bases de datos, la base de egresados hay veces que el dato se ingresa mal y eso genera duplicación, como cuando un usuario se carga con correo Gmail y en el sitio está cargado como punto UAI, por ejemplo, ahí se realiza un cruce con y tenemos que realizar internamente una fusión de ambos y solo dejar uno para que no esté duplicado, antes que llegara yo no se hacía, por ejemplo de 4000 datos trescientos podrían estar duplicados y eso hay que irlo revisando.

12. ¿Qué herramientas facilitan la comunicación entre los diferentes departamentos en su institución? ¿Cómo las evaluaría usted en términos de qué tan pertinentes son?

**Respuesta:** En mi equipo y oficina tengo WhatsApp, usamos también correo y Teams harto y en la oficina, como estoy en viña físicamente se usa también el dato boca en boca. Con Santiago, por ejemplo, por Teams o correo, si quiero algo más rápido porque no me contestan, por que pasa, Teams.

13. Suponiendo que su departamento trabaja interactuando con otros departamentos ¿Con qué frecuencia se comunican con estos departamentos o áreas para coordinar actividades y/o proyectos? Según su opinión ¿Cree que el tiempo que

se dedica para poder coordinar las actividades es adecuado con relación a las tareas que se deben realizar? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Respecto a si el tiempo es pertinente te digo que sí, y en frecuencia es semana a semana o mes a mes mínimo. Ya que sobre todo lo que es Alumni, debe tener comunicación con otras áreas y colaboradores, eso se ve básicamente todos los días.

Respecto al tiempo de respuesta, lo que más se demoran es en por ejemplo, si pido la base de titulados 2023 en abril o mayo se demora por ejemplo un mes, ya que ellos tienen que exportar el archivo, juntar la información y consolidarlo y eso toma tiempo.

14. Cuando usted solicita cualquier tipo de requerimiento ya sea un documento, información, etc. a otro departamento ¿Cómo evaluaría la rapidez de las respuestas a sus solicitudes? ¿Qué acciones le parecen que podrían optimizar la velocidad de entrega de dichas respuestas?

**Respuesta:** Hay casos y casos, hay gente que manda todo a la semana o semana y media y creo que todo depende del cargo, por ejemplo, si a un director le pido algo, a lo mejor se va a demorar un mes o hasta a veces he tenido que dejar en copia a mi jefe como para que ahí recién me tomen atención, y respecto a la otro, considero que si están en la misma sede, ir directamente a tocar la puerta de una oficina o por Teams que es lo más directo, ya que a veces, por ejemplo, ese mismo director, está lleno de trabajo como reuniones, eventos y no tiene tiempo de ver el correo, entonces lo mejor es ir a su puerta, pedirle los datos o no se decirle a tu jefe si puede ser de conector para que te ayude a llegar de mejor manera también.

15. ¿Cómo describiría su experiencia diaria, en términos de eficiencia y efectividad, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles?

**Respuesta:** La que menos me gusta es Alumni ya que, si bien es muy útil en temas de vinculación o correos masivos, hay otras partes como por ejemplo sacar recortes o exportar algunos datos, como las ofertas laborales o postulaciones de

egresados no se puede por la plataforma si no que tengo que hacerlo a mano, y es tedioso considerando que es una plataforma de pago. Pero con todos los demás sistemas, como PowerBI en conjunto con Excel y eso se va actualizando, pero con la plataforma que tenemos es donde evidenciaría problemas de eficiencia, o también con omega que es el software de la universidad, porque el tema de los filtros a veces no es muy exacto respecto a los datos y eso puede tomar incluso un día entero en solo limpiar datos.

16. ¿Cómo evalúa la información que le es entregada por otros departamentos? Es decir, ¿Ésta puede ser utilizada sin inconvenientes?

**Respuesta:** Hay veces que no se envían los requerimientos bien y tengo que volver a solicitarlos, o cuando vienen con errores menores me tengo que dar la tarea de arreglarlo yo, como para no atrasarme más, de esto hay veces y veces, hay personas que saben más del tema y otras que no, por ejemplo, hay una chica que es periodista y manda base de datos, entonces es más común los errores y uno debe consolidarla y procesarla.

17. Entendiendo que la comunicación interdepartamental es el intercambio de información entre áreas con responsabilidades similares ¿Qué obstáculos o desafíos encuentra en la comunicación interdepartamental? Por ejemplo: tiempos de respuesta, información poco clara, predisposición a compartir información, etc.

**Respuesta:** Podría ser la predisposición, sobre todo a veces hacia nuestra área. Por ejemplo, cuando me piden un dato a mí, me demoro muy poco en enviarlo porque me gusta colaborar, pero hay otras áreas que se demoran mucho o ponen muchas trabas al momento de compartir información. Como te digo, hay áreas y áreas y yo diría que lo principal es la predisposición.

18. ¿Considera usted que dentro de su grupo de trabajo existe una cultura colaborativa con respecto a la entrega de información? ¿Cuáles son las principales falencias o virtudes de los procesos de entrega de información en contextos colaborativos?

**Respuesta:** Yo creo que muchas veces donde guardamos la información es sólo en nuestras carpetas personales y no lo tenemos como en la nube por decirlo así. Entonces, por ejemplo, yo tenía un dato guardado aquí hace 2 años y si alguien lo quiere ver, tengo que buscar el archivo remotamente en vez de como sería mejor que este todo en un repositorio más colaborativo. Ahora trabajamos más de esa forma, pero antes pasaban por ejemplo datos de que teníamos que pagar a un proveedor y no podíamos encontrar el contrato, así que tuvimos que ir a otra jefatura previa a preguntar y todo eso era evitable si todo estuviera claramente en la nube.

19. ¿Cómo describiría el flujo de información entre departamentos en su organización? Si identifica áreas de oportunidad en el flujo de información ¿qué mejoras propondría?

**Respuesta:** Yo te diría que faltaría algo como un BPMN, para diagramar los procesos y todo lo que es información, acá no usamos de eso, es todo un poco más arcaico x decirlo así, si uno quiere información tiene que derechamente solicitarla, y claro, sería bueno como un análisis de procesos y BPMN.

20. ¿Considera que existen desafíos actuales en la comunicación entre departamentos de su organización? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Yo creo que sí, cuando una persona necesita una información de un sistema que tal vez no sabe ocupar, ahí no saben cómo a quién preguntarle. En lo personal, me pasó por ejemplo que tenía que sacar unos convenios por el tema de los indicadores y era como meterme a una plataforma que nunca había usado a la cual además no tenía acceso, entonces ahí tenía que enviar correo al encargado, que se demore alrededor de una semana en tener una reunión con él, luego a otra persona y con eso uno se va desgastando sacando información cuando lo ideal sería solo apretar un clic y tener la información, pero claro, la mayoría de las veces es más complicado.

21. ¿Cuál cree usted que sería un punto de partida para mejorar la comunicación entre departamentos en su organización?

**Respuesta:** Yo creo que capacitaciones y unas actividades más de relacionarse y la universidad está haciendo hoy el programa transforma, que consiste en unificar todo en uno porque así es mucho más simple acceder a la información.

22. ¿Considera que las herramientas tecnológicas son fuente de mejora para la comunicación interdepartamental en su universidad? Explique su respuesta.

**Respuesta:** Sí, de todas maneras, son un canal y una ayuda tremenda para la toma de decisiones, para el trabajo colaborativo, etc. Así que sí, definitivamente.

23. De todo lo discutido, ya hemos abarcado desde procesos, herramientas que se utilizan y la cultura organizacional, en base a esto ¿Cómo describiría los recursos ya considerados? ¿Considera que existen recursos adicionales que puedan mejorar la comunicación dentro de su universidad y no estén siendo considerados en la discusión? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Te diría que principalmente el proyecto transforma que estamos haciendo en la universidad, ya que es como unificar todo ya que actualmente hay sistemas esparcidos y cada uno tiene su información dispersa, y a través de este proyecto todo se va a sintetizar y optimizar con este proyecto que es básicamente que de un ERP va a salir la mayor parte de la información para todas las áreas, así no estar molestando a otras áreas por reportes y esperando información X tiempo y es super bueno y ojala todos trabajen en una parada similar. Esto es un ERP que se está gestando considerando a todas las áreas de la universidad a través de consultarles a cada una como se vería esta implementación, por ejemplo, nosotros como vinculación con el medio tuvimos que mencionarles que herramientas utilizamos y cómo lo hacíamos en nuestras labores diarias, ellos así generaron un informe que los ayude a ver qué sistema utilizar a futuro.

## **ANEXO N°4: INFORME DE CITAS ATLAS.TI**

### **Informe de citas**

**Filtros locales:**

**Mostrar citas codificadas con Acceso a la información**

**1:1 ¶ 5 in ENTREVISTA 1**

La considero bastante rápida y en un principio simple, ya que existe un modelo relacional de las bases de datos, lo que nos ayuda a generar un camino de cómo saber y cómo navegar dentro de las bases de datos.

**1:19 ¶ 54 in ENTREVISTA 1**

Porque lo que sucede es que, se va la persona, se deja de hacer el proceso y no se sabe cómo se hace. Por lo tanto, yo creo que eso también está dentro de la cultura, no solamente en la universidad, esto pasa en cualquier trabajo.

**2:1 ¶ 4 in ENTREVISTA 2**

La información ministerial está toda centralizada en nuestras bases de datos, pero podríamos decir que hay ciertos nudos donde la información es más complicada en temas de posgrados, de finanzas, pero en general yo diría que es bastante óptima.

**2:3 ¶ 7 in ENTREVISTA 2**

Cuando una persona se va de un cargo la información se va con esa persona.

**2:5 ¶ 10 in ENTREVISTA 2**

La información que tenemos queda en cuatro paredes a pesar de que no tiene como características de ser de como de alta confidencialidad, no llega a la mayoría de las personas, los estudiantes no tienen acceso a información, muchos funcionarios no tienen acceso a información, de información útil e información compleja en el sentido de que tiene muchas capas que es bastante interesante.

**2:10 ¶ 17 in ENTREVISTA 2**

Muchos departamentos y unidades están muy atrapados en la lógica del Excel o que no esté la información centralizada

### [3:2 ¶ 7](#) in ENTREVISTA 4

Seria genial que solo haciendo un clic se pueda acceder a la información y no tener que recurrir a personas porque eso puede tergiversar la información

### [3:15 ¶ 42](#) in ENTREVISTA 4

Yo creo que muchas veces donde guardamos la información es sólo en nuestras carpetas personales y no lo tenemos como en la nube por decirlo así. Entonces, por ejemplo, yo tenía un dato guardado aquí hace 2 años y si alguien lo quiere ver, tengo que buscar el archivo remotamente en vez de como sería mejor que este todo en un repositorio más colaborativo.

### [4:1 ¶ 12](#) in ENTREVISTA 3

Es muy difícil entre gobierno de datos y las diferentes áreas se hace casi imposible, se tiene que andar rogando por la información y como no hay una interoperabilidad ni yo tengo acceso a todos los sistemas, se hace bastante complejo.

## **Mostrar citas codificadas con Sistemas de Información**

### [1:2 ¶ 9](#) in ENTREVISTA 1

En la universidad antiguamente solo se utilizaba software de inteligencia de negocios, principalmente Tableau y es la licencia que tenemos como perpetua dentro de la dirección y también se utilizaba ClickBI, donde todo se hacía llegar a través de links y diferentes correos. Actualmente, existe la herramienta de DataUV donde nosotros podemos publicar reportes, hacerlos llegar a las diferentes direcciones sin esta dependencia de que pertenezca a la persona, sino que al cargo.

### [1:3 ¶ 11](#) in ENTREVISTA 1

La idea es consolidar todo en una plataforma y se está trabajando y desarrollando por lo menos parte de la capacitación del personal para que lo puedan utilizar.

#### [1:4 ¶ 15](#) in ENTREVISTA 1

Yo creo que dentro de las universidades públicas de Chile siento que siempre está el interés de la búsqueda, pero de repente tenemos que entender y siento que dentro de nuestra dirección el siguiente paso sería principalmente generar estudios con inteligencia artificial. Entonces, el desarrollo tecnológico que podríamos aplicar para integrar son las tecnologías o análisis estadístico más complejo o cosas que llevan más tiempo.

#### [1:20 ¶ 54](#) in ENTREVISTA 1

Tanto como herramientas tecnológicas como les mencionaba hay mucho potencial, pero siento que siempre está la idea de generar un levantamiento, ver lo que hay, ver cómo hacerlo y principalmente se termina llegando al punto de creer en otra herramienta. Entonces, siento que es como seguir creando módulos de un ERP sin tener esta generación completa de decir, vamos a amarrar todo y si yo elimino un estudiante acá, la idea es que se elimine directamente del otro lado y que me valide, que me verifique.

#### [2:17 ¶ 25](#) in ENTREVISTA 2

Nos piden una información de un determinado año y al siguiente año nos la vuelven a pedir y puede pasar de nuevo y todos los años te están pidiendo la misma información que ya la mandaste, entonces yo de verdad siento que una herramienta tecnológica como este sistema de DataUV va a servir mucho en la lógica de repositorio

#### [3:1 ¶ 4](#) in ENTREVISTA 4

Lo que queremos hacer es juntarlo todo en un CRM. Entonces, por ejemplo, sacar datos de pregrado, postgrado y financieros de un solo sistema.

### **3:4 ¶ 10 in ENTREVISTA 4**

Ocupamos harto SharePoint y Teams, ahí creamos equipos y nos pasamos todo por carpeta digital

### **3:5 ¶ 14 in ENTREVISTA 4**

Respecto a visualización de datos utilizamos PowerBI y DataStudio.

### **3:16 ¶ 45 in ENTREVISTA 4**

Yo te diría que faltaría algo como un BPMN, para diagramar los procesos y todo lo que es información, acá no usamos de eso

### **3:18 ¶ 54 in ENTREVISTA 4**

El proyecto Transforma es un ERP que se está gestando, considerando a todas las áreas de la universidad a través de consultarles a cada una como se vería esta implementación

### **4:2 ¶ 16 in ENTREVISTA 3**

Se ocupa Teams, Hotmail, la nube, muchos usan SharePoint, hay múltiples canales internos donde se comparte la información.

### **4:7 ¶ 28 in ENTREVISTA 3**

Las capacitaciones son claves al momento de utilizar los sistemas y siempre son bienvenidas y efectivas la mayoría de las veces.

### **4:9 ¶ 32 in ENTREVISTA 3**

Las actualizaciones son claves y no van a estar mientras los sistemas no estén congeniados y la persona en mi cargo tenga acceso a los datos en tiempo real.

### **4:15 ¶ 44 in ENTREVISTA 3**

Predisposición y la brecha digital por decirlo así, ya que hay gente que sigue manejando cosas en papel, tienen todo muy físico en la oficina, no tienen cosas en la nube, el compartirse los datos como te dije es un problema porque son muy celosos con los datos algunos.

### **Mostrar citas codificadas con Gestión de la Información**

#### **1:8 ¶ 24 in ENTREVISTA 1**

Nosotros con el tiempo hemos ido entendiendo que si es algo oficial debemos ir a este lado y si es no oficial debemos ir a este otro lado, por lo tanto, sabemos cómo responder un requerimiento y también lo evaluamos dentro del equipo de cómo poderlo responder. Y estas conversaciones son necesarias, ya que va a depender muchas veces de la persona el cómo generemos esta respuesta.

#### **1:9 ¶ 27 in ENTREVISTA 1**

Dentro de la universidad siempre están pendientes de la mitigación para no poder filtrar información, ya sea interna o externa como algún malware posible, ya que constantemente nos llegan correos sobre ciberseguridad o de cualquier otra índole.

#### **1:13 ¶ 38 in ENTREVISTA 1**

Tratamos de ser lo más específico posible cuando las personas requieren información o nos llega información, ya que si nos llega mal una información y nosotros informamos el dato que nos llegue literalmente es como unas piezas de dominós armadas que uno golpea una y se van a caer todas.

#### **1:15 ¶ 42 in ENTREVISTA 1**

Hemos tratado de que las personas entiendan lo importante que es que nosotros entreguemos datos válidos, los cuales podamos respaldar y lo podamos desagregar

#### **2:18 ¶ 26 in ENTREVISTA 2**

Yo creo que mientras más formalidad haya digamos en las solicitudes de información, yo creo que es óptimo porque te queda un respaldo

#### **[3:6 ¶ 19](#) in ENTREVISTA 4**

Más que nada la optimización es en tiempo que ayuda a sacar mejores y más rápidos reportes, que eso también ayuda a la toma de decisiones cosa de no estar meses esperando para seguir avanzando con un proyecto.

#### **[3:8 ¶ 25](#) in ENTREVISTA 4**

Antes de cualquier dato o base que me manden, limpio la información, hago un preprocesamiento de la información antes de mostrarla, eso se hace para obtener datos más precisos

#### **[3:9 ¶ 27](#) in ENTREVISTA 4**

Un dato se ingresa mal y eso genera duplicación, como cuando un usuario se carga con correo Gmail y en el sitio está cargado como punto UAI, por ejemplo, ahí se realiza un cruce con y tenemos que realizar internamente una fusión de ambos y solo dejar uno para que no esté duplicado

#### **[4:4 ¶ 20](#) in ENTREVISTA 3**

Actualmente estamos utilizando sólo tableros de control, en conjunto del análisis de datos que me encargan a mí, tengo que hacer presentaciones, que llegan a mi superior, de ahí a altos directivos y ahí se toman recién las decisiones.

#### **[4:13 ¶ 40](#) in ENTREVISTA 3**

tengo que estar siempre corroborando que las personas estén vinculadas aún a la universidad, porque el hecho de yo enviar por ejemplo un correo a una persona que no esté vinculada a la universidad es filtración de datos, ahí me agarra gobiernos de dato y me tendrían bajo la mira, entonces tengo que estar no solo atento a responder

y recibir cosas, sino que tengo que siempre actualizar y comprobar todo lo que genera un caos.

#### [4:14](#) ¶ 42 in ENTREVISTA 3

Las diversas áreas tienen diferentes nomenclaturas al enviar las cosas, por ejemplo, lo que para mí son académicos y docentes, para otras áreas son jornadas regulares o parciales de profesores

#### [4:18](#) ¶ 52 in ENTREVISTA 3

Estandarizar los procesos, las nomenclaturas y así tener todo bien establecido, al dejar cosas al aire siempre se deja espacio para la malinterpretación de alguien, sobre todo de gente nueva, ya que en la universidad hay alta rotación de personal, más en una privada como esta.

### **Mostrar citas codificadas con Comunicación entre departamentos**

#### [1:10](#) ¶ 29 in ENTREVISTA 1

Que alguien del equipo conozca y que tenga relaciones con muchas partes de otros equipos, implica que acelera muchos procesos. Porque dentro de la Universidad están los medios formales, correos, números, todo. Tú lo puedes encontrar. No hay ningún problema en eso, pero siempre va a ser más rápido que la persona conozca a otra persona y que pueda resolver algo rápido o por lo menos generar la reunión para resolver cosas

#### [1:11](#) ¶ 31 in ENTREVISTA 1

Yo creo que relaciones directas con otros departamentos si no es diaria son mínimo semanales donde necesitamos consultar el cómo, el qué, el cuándo, qué es lo que hay que hacer, independiente de si ya sea un proceso saldado o consensuado hace mucho tiempo y sabemos que tenemos que realizarlo.

#### [1:13](#) ¶ 38 in ENTREVISTA 1

Tratamos de ser lo más específico posible cuando las personas requieren información o nos llega información, ya que si nos llega mal una información y nosotros informamos el dato que nos llegue literalmente es como unas piezas de dominós armadas que uno golpea una y se van a caer todas.

#### [2:12](#) ¶ 19 in ENTREVISTA 2

Tú necesitas un dato de algo y te pueden mandar un Word y eso puede pasar y no es tan poco común, entonces si yo tuviese que evaluar la calidad sería, digamos, con una desviación estándar bien alta.

#### [2:13](#) ¶ 20 in ENTREVISTA 2

Área de Finanzas, que son datos súper importantes como dirección, pero que son bien herméticos con la información, a pesar de que de que yo me imagino que no deben haber muchos problemas asociados a claridad del dato ahí, sino más bien como a la cautela que muchas veces se quiere manejar la información que se tiene ahí.

#### [2:15](#) ¶ 23 in ENTREVISTA 2

En la comunicación entre departamentos hay faltas de coordinación bien notorias en algunas áreas, por ejemplo, te llega como una solicitud con determinada información que necesita algún área y a los 2 días te llega la misma solicitud por otra persona enviando la misma información

#### [3:10](#) ¶ 29 in ENTREVISTA 4

En mi equipo y oficina tengo WhatsApp, usamos también correo y Teams en la oficina, como estoy en viña físicamente se usa también el dato boca en boca.

#### [3:11](#) ¶ 34 in ENTREVISTA 4

Si a un director le pido algo, a lo mejor se va a demorar un mes o hasta a veces he tenido que dejar en copia a mi jefe como para que ahí recién me tomen atención, y

respecto a la otro, considero que, si están en la misma sede, ir directamente a tocar la puerta de una oficina o por Teams que es lo más directo

#### **3:14 ¶ 40 in ENTREVISTA 4**

Cuando me piden un dato a mí, me demoro muy poco en enviarlo porque me gusta colaborar, pero hay otras áreas que se demoran mucho o ponen muchas trabas al momento de compartir información. Como te digo, hay áreas y áreas y yo diría que lo principal es la predisposición.

#### **4:5 ¶ 24 in ENTREVISTA 3**

La interoperabilidad de los diferentes departamentos, porque por ejemplo yo, para conseguirme la base de recursos humanos, tengo que estar hostigando a recursos humanos y de repente son muy de tener los datos guardados bajo llave en cada una de sus áreas y son muy celosos por decirlo así con sus datos

#### **4:6 ¶ 26 in ENTREVISTA 3**

Yo trabajo a la par con periodistas, ellos son especialistas en sus áreas como lenguajes, etc., pero no saben casi nada de sistemas, yo por ejemplo les digo que necesito me vean ciertos datos y ellos lo que me envían es mucho más general, un todo desordenado que no me es muy útil muchas veces

#### **4:10 ¶ 34 in ENTREVISTA 3**

Teams falla y no informa de inmediato, entonces ahí uno recurre al llamado que a veces sucede fuera de horario laboral, entonces no es totalmente efectiva la forma de comunicarse entre departamentos, y prácticamente es como estar pidiendo favores constantemente dentro de la universidad en vez de tener una comunicación más fluida con las diferentes áreas.

#### **4:11 ¶ 36 in ENTREVISTA 3**

Yo trabajo todos los días con diferentes departamentos, y todos los días me envían las cosas tarde, así que los tiempos es algo que estamos trabajando con mi jefa de establecer un periodo mínimo

#### **[4:15](#) ¶ 44 in ENTREVISTA 3**

Predisposición y la brecha digital por decirlo así, ya que hay gente que sigue manejando cosas en papel, tienen todo muy físico en la oficina, no tienen cosas en la nube, el compartirse los datos como te dije es un problema porque son muy celosos con los datos algunos.

### **Mostrar citas codificadas con Percepción de la comunicación**

#### **[1:16](#) ¶ 46 in ENTREVISTA 1**

Considero que es bueno generar instancias de convivencia, algo más recreativo, ya que podríamos decir que las unidades se juntan solamente cuando tenemos que hacer un trabajo colaborativo y no más allá de eso. Y si yo no tuviera esos trabajos, estaría aquí sin conocer a nadie.

#### **[1:17](#) ¶ 48 in ENTREVISTA 1**

Siempre encuentro que es necesario generar esta vinculación con las direcciones que no son hermanas, pero que sí son vinculantes a la información y a lo que podamos realizar con ella.

#### **[1:18](#) ¶ 50 in ENTREVISTA 1**

Yo creo que, tecnológicamente hablando sí, principalmente la herramienta de masificación que ha sido Tableau, ya que a través de las herramientas de Tableau server nos ha ayudado a poder posicionarnos dentro de la universidad como dirección

#### **[2:8](#) ¶ 15 in ENTREVISTA 2**

La forma principal de comunicación definitivamente tendría que ser vía correo electrónico. Nosotros funcionamos más bien en la lógica de que se nos hace una solicitud, se analiza, la trabajamos y la contestamos, es comunicación rápida y efectiva, pero tiene una serie de contras importantes como les he mencionado anteriormente, como que se pierde la información.

#### **[2:16](#) ¶ 24 in ENTREVISTA 2**

La Universidad de Valparaíso es muy descentralizada, no tiene, digamos una casa central, está dividida en muchos lugares, entonces yo creo que un punto de partida es siempre bueno buscar centralizar procesos, centralizar información de que en todos los lugares se tenga la misma lógica, un poco unificar criterios

#### **[4:16](#) ¶ 46 in ENTREVISTA 3**

Se malinterpretan mucho las situaciones, al fin y al cabo, los que terminan teniendo conflictos son los jefes de cada área, y esto claramente repercute a todo el departamento.

#### **[4:17](#) ¶ 48 in ENTREVISTA 3**

Es bastante difícil llevar a cabo estas mejoras de los diferentes procesos porque siempre hay gente que también es reacia a los cambios, esto genera discusiones y conversaciones entre áreas tratando de llegar a acuerdos, por lo tanto, siempre hay áreas de oportunidad, pero es sumamente complejo llevarlas a cabo.

#### **[4:19](#) ¶ 54 in ENTREVISTA 3**

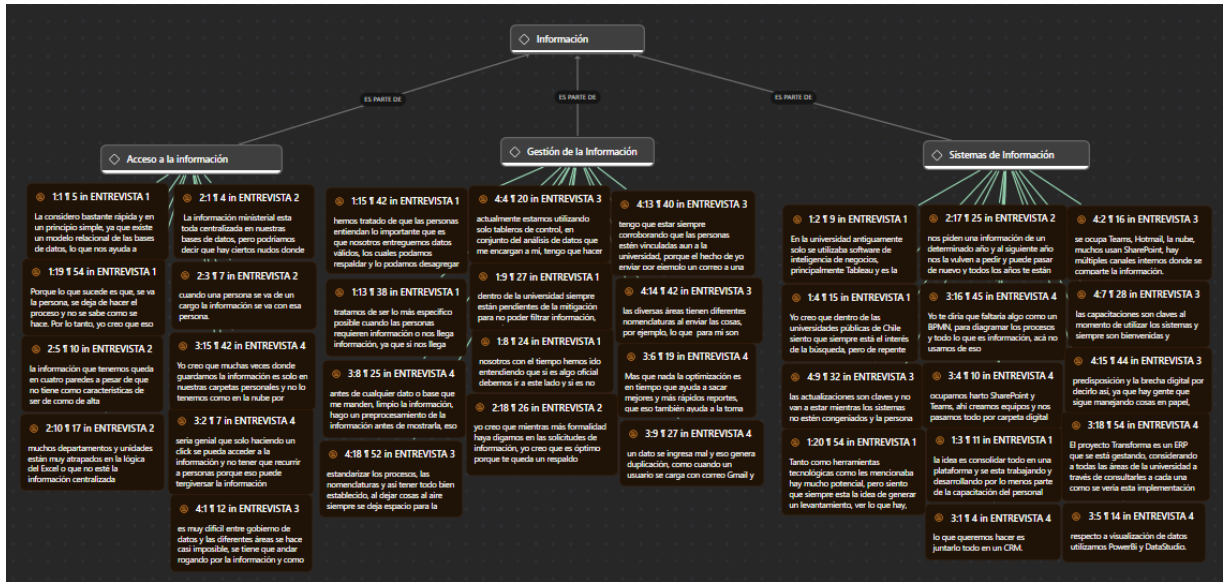
Sí son fuente de mejora dentro del contacto de las tareas, flujos y tiempos, esto ahorra muchos tiempos muertos de esperar aprobaciones antes que terminen los flujos.

#### **[4:21](#) ¶ 54 in ENTREVISTA 3**

Hace poco también interactuamos con una herramienta que se llama Clickup, esta herramienta permite entrelazar tareas con otras áreas, acá yo puedo por ejemplo programar un proceso, y necesito la autorización de X área con X persona, entonces si esta persona también ocupa la herramienta, puedo decir directamente que mi tarea necesita una intervención de esa área y persona en particular, sin yo tener que comunicarme de una manera externa

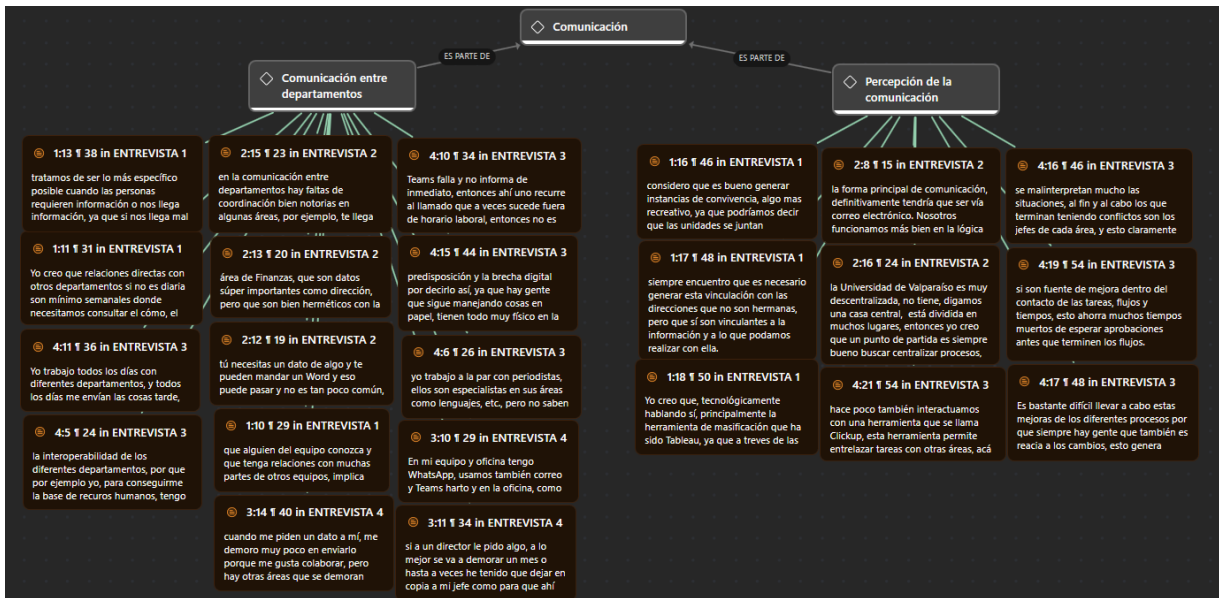
# ANEXO N°5: DIAGRAMAS DE ENTREVISTAS EN ATLAS TI

## Ilustración 6: Red de Categoría “Información”



Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 7: Red de Categoría “Comunicación”



Fuente: Elaboración propia.