



Universidad Austral de Chile

Secretaría General

REF: Aprueba Política de Calidad de la Universidad Austral de Chile.

Nº 072

VALDIVIA, 13 de noviembre de 2019

VISTOS: [La RR Nº 021 de 27 de febrero de 2019 que Crea la Comisión Asesora para el diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Austral de Chile](#); la propuesta de Creación de la Dirección de Desarrollo Estratégico y Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Austral de Chile presentada por la Comisión Asesora para el Diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de octubre de 2019; el acuerdo adoptado por el Consejo Académico en sesión Nº17/2019 de fecha 16 de octubre de 2019; [y lo dispuesto en el artículo 48 letra i\) de los Estatutos de la Corporación.](#)

CONSIDERANDO:

1°.- Que el aseguramiento de la calidad, entendido como la diversidad de mecanismos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior, cobra especial importancia para la gestión institucional.

2°.- Que la Ley Nº 21.091 sobre Educación Superior, promulgada en mayo de 2018, crea la dimensión Aseguramiento Interno de la Calidad, obligatoria de ser evaluada en el proceso de acreditación institucional. En dicha dimensión se evaluará que las universidades cuenten con políticas de calidad, mecanismos y procedimientos bien definidos que deberán aplicarse orientados al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional, para lo cual debe contar además con un sistema robusto de análisis institucional.

3°.- Que estas modificaciones constituyen un cambio sustantivo no sólo en la forma que las Universidades han dado cuentas públicas de sus operaciones a través de la acreditación institucional, sino que también respecto de cómo se ha concebido la calidad desde los inicios de la instauración de los sistemas de aseguramiento de la calidad en Chile.

4°.- Que la Universidad Austral de Chile ha considerado la calidad un sello en sus comunicaciones estratégicas, haciéndola parte de sus valores en los instrumentos de planificación a través de la excelencia, y no ha tenido una política de calidad



Universidad Austral de Chile

Secretaría General

declarada y documentada que permita develar qué entiende exactamente la institución por este polisémico concepto.

5°.- Que los preceptos que guían y estructuran la formulación de esta política son, primero, que la política de calidad debe estar al servicio de los propósitos institucionales definidos en los Estatutos, la misión institucional y el plan estratégico, y segundo, se opta por una política simple en términos de volumen de extensión, pero suficientemente amplia para contener los principios de coherencia interna y coherencia externa de la calidad institucional.

DECRETO

1°.- La Universidad entenderá por calidad un equilibrio entre la consistencia interna, vale decir, la puesta en marcha de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales, y la coherencia externa o accountability, que es la capacidad de la institución para cumplir exitosamente los estándares de calidad de su entorno institucional. Poseer ambas dimensiones de la calidad institucional garantiza un sistema de aseguramiento de la calidad enfocado en cumplir tanto a sus grupos de interés internos (estudiantes, académicos, funcionarios, graduados) y a los externos (sistema de educación nacional).

2°.- Apruébese la **Política de Calidad de la Universidad Austral de Chile**, en los siguientes términos que se indican a continuación:

Para la Universidad Austral de Chile la calidad es parte esencial de sus valores, y su gestión apoya y sustenta integralmente el cumplimiento de los estatutos y la misión institucional.

Los objetivos de la política de calidad son:

- 1) Apoyar y sustentar la implementación del Plan Estratégico y Modelo Educativo.
- 2) Asegurar que las actividades institucionales se hagan conforme a un estándar de excelencia.
- 3) Atender a los intereses de los distintos actores internos y externos vinculados a la Universidad.
- 4) Fortalecer los principios de autorregulación, mejora continua y rendición de cuentas públicas.
- 5) Alinear el quehacer de la Universidad con los requerimientos del sistema de educación superior nacional.



Universidad Austral de Chile

Secretaría General

3°.- La propuesta de Sistema de Aseguramiento de la Calidad, en cuyo contexto se promulga esta Política, se adjunta como anexo al presente Decreto y que, para todos los efectos, se entiende parte integrante del mismo.

4°.- Las unidades respectivas procederán en conformidad a lo dispuesto en el presente decreto.

Anótese, Comuníquese y Archívese.

**ÓSCAR GALINDO VILLARROEL
RECTOR**

**M.^a ASUNCIÓN DE LA BARRA S.
SECRETARIA GENERAL**

V^oB^o Dirección Jurídica



Propuesta

Creación de la Dirección de Desarrollo Estratégico y Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Austral de Chile

Comisión Asesora para el Diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad
Octubre 2019

Índice

Resumen.....	3
1. Presentación: contexto externo e interno.....	6
1.1. Un nuevo entorno institucional.....	6
1.2. Sobre el concepto de calidad.....	7
1.3. Sistemas de aseguramiento de la calidad.....	9
1.4. Diagnóstico del aseguramiento interno de la calidad en la UACH.....	12
1.5. Hacia un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad en la UACH....	14
2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Austral de Chile.....	16
2.1 Política de Calidad.....	17
2.2 Propósito y alcance del sistema de aseguramiento de calidad.....	18
2.3 Sistema de Organización.....	18
2.3.1. El aseguramiento de la calidad como proceso integral.....	19
2.3.2 Una nueva estructura: la Dirección de Desarrollo Estratégico.....	25
2.4 Procesos claves y análisis institucional.....	30
3. Líneas de acción inmediatas a adoptar.....	33
4. Recursos financieros.....	34
Referencias.....	36

Resumen

El presente documento propone la creación de un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad en la Universidad Austral de Chile, cuya intención fundamental es unificar las funciones de análisis institucional, autoevaluación y planificación bajo una nueva Dirección de Desarrollo Estratégico. Las exigencias de la nueva ley de Educación Superior, que fortalece significativamente el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, y las necesidades de desarrollo institucional de nuestra Universidad, dan amplio sentido y justifican a la instauración y puesta en marcha de este nuevo sistema.

El aseguramiento de la calidad es un fenómeno de alcance internacional en las universidades y puede entenderse como la diversidad de mecanismos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad en ellas. Constituye preponderantemente un ejercicio de rendición de cuentas públicas o de *accountability* que tiene como fin acreditar a las universidades frente a organismos privados o estatales. A su vez, la calidad es un concepto polisémico y multidimensional en la educación superior; su definición más frecuentemente utilizada es la del *ajuste a los propósitos declarados*, vale decir, la capacidad de la institución a cumplir con sus propósitos institucionales.

En general, los sistemas de aseguramiento de la calidad en las universidades chilenas han tendido a instalar modelos de gestión asociados al cumplimiento de los estándares y criterios de acreditación. Junto con ello, en las instituciones consolidadas se observan estructuras que evidencian una trayectoria similar en materia de aseguramiento de la calidad. La tendencia en dichas instituciones es a coordinar y unificar las funciones de planificación, autoevaluación/acreditación y análisis institucional en una misma orgánica.

Un hito altamente relevante y que definitivamente modificará los sistemas de aseguramiento de la calidad en las universidades chilenas son los cambios experimentados por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la reciente ley de Educación Superior. Dichos cambios son sustantivos: la acreditación será obligatoria y sólo las instituciones con acreditación de excelencia (6 a 7 años) y avanzada (4 a 5 años) podrán optar por la gratuidad universal. Asimismo, las instituciones de educación superior deberán acreditarse en las dimensiones de docencia y resultados del proceso de formación; gestión estratégica y recursos institucionales; aseguramiento interno de la calidad y vinculación con el medio. Adicionalmente, podrán acreditar la dimensión de investigación, creación y/o innovación, indispensable para optar al máximo de 7 años de acreditación. En la dimensión Aseguramiento Interno de la Calidad, se evaluará que las universidades cuenten con políticas de calidad, mecanismos y procedimientos bien definidos que deberán aplicarse orientados al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional, para

lo cual debe contar además con un sistema robusto de análisis institucional. La Acreditación Institucional será integral y considerará la evaluación de la totalidad de las sedes, funciones y niveles de programas formativos de la institución de educación superior, y de aquellas carreras y programas de estudio de pregrado y postgrado, en sus diversas modalidades, tales como presencial, semipresencial o a distancia, que hayan sido seleccionados por la CNA para dicho efecto.

Además, la acreditación voluntaria de carreras y programas de pregrado se suspende hasta el 2025, a excepción de las carreras y programas de estudio conducentes a los títulos profesionales de Médico Cirujano, Cirujano Dentista, Profesor de Educación Básica, Profesor de Educación Media, Profesor de Educación Diferencial o Especial y Educador de Párvulos, las que deberán someterse obligatoriamente a proceso de acreditación. Por último, la acreditación de los programas de doctorado será obligatoria.

La Universidad Austral de Chile ha sido una institución comprometida en la instalación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior nacional desde las primeras experiencias piloto en 1999. Esto se demuestra en la obtención de dos periodos de acreditación por 6 años en todas las áreas susceptibles de ser evaluadas. Su capacidad para asegurar la calidad de su operación fue reconocida por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en el último proceso de autoevaluación institucional conducente a la acreditación institucional de 2015. No obstante, a ello, la CNA observó *“la necesidad de coordinar las labores de las unidades destinadas a planificación estratégica, análisis institucional y autoevaluación institucional, con el objetivo de potenciar su trabajo de recolección de información, análisis crítico de la misma y apoyo a los procesos de autoevaluación”*.

Esta observación es concordante con el diagnóstico interno realizado para los fines y propósitos de esta propuesta, el que muestra que uno de los principales nudos críticos del aseguramiento de la calidad en la Universidad es la gestión de la información en todas las áreas y niveles de la institución. Tal diagnóstico debe leerse con especial atención, sobre todo en el actual escenario de acreditación institucional, donde el área de aseguramiento de la calidad será en si misma acreditable y donde un número indeterminado de carreras de pregrado y programas de magíster serán revisados como parte del proceso de acreditación institucional.

El sistema de aseguramiento de la calidad propuesto recoge, entre otros, dicho elemento de diagnóstico. Como base del sistema, se propone una política de calidad, cuyo principal propósito es apoyar y sustentar integralmente el cumplimiento de los estatutos y la misión institucional. También, define el propósito y alcance del sistema de aseguramiento de la calidad el cual es concretar los objetivos definidos por la política de calidad de la Universidad para

apoyando a la Universidad y acompañando a sus macrounidades en su desarrollo. La unificación de los procesos de análisis institucional, autoevaluación y planificación conllevan una serie de requerimientos de gestión que son propuestos como parte de las funciones de la nueva Dirección de Desarrollo Estratégico, siendo la primera “proveer elementos para la reflexión estratégica institucional e instrumentos para la consecución de los objetivos resultantes de dicha reflexión.”

La puesta en marcha del sistema de aseguramiento de la calidad requerirá en lo inmediato la formulación de un Plan de Desarrollo para la Unidad de Análisis Institucional, la formulación de un Reglamento de Aseguramiento Interno de la Calidad y la identificación de cada uno de los subprocesos e indicadores de los procesos claves de la institución.

1. Presentación: contexto externo e interno

1.1 Un nuevo entorno institucional

La preocupación por la calidad y la rendición de cuentas se ha instalado en las instituciones de educación superior generando cambios en distintos ámbitos de la gestión. No se trata de una preocupación nueva, sino de una nueva manera de enfrentarla mediada por las exigencias y parámetros de modelos de gestión que intentan dar respuesta a un escenario caracterizado por la masificación de la matrícula, la heterogeneidad de las instituciones y un renovado interés por el papel que juega la educación superior en el desarrollo integral del país.

En este contexto, el aseguramiento de la calidad entendido como la diversidad de mecanismos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior, cobra especial importancia para la gestión institucional. Asegurar la calidad se ha convertido no sólo en un discurso manifiesto que conlleva la creación de normativas y unidades que tienen como finalidad instalar o mejorar algunas prácticas institucionales, sino también en un ejercicio de rendición de cuentas públicas o de *accountability*, a partir del cual las instituciones se acreditan frente al Estado de Chile en base a diferentes criterios y estándares establecidos por la CNA.

Hasta la promulgación de la Ley 21.091 de Educación Superior en mayo de 2018, donde se reforma sustancialmente el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, la acreditación fue voluntaria. Es decir, las universidades no estaban obligadas a someterse a la acreditación institucional ni a tener que dar cuenta pública de sus actividades y operaciones. Con la promulgación de esta ley, la acreditación institucional es obligatoria. Además, es condición de la gratuidad universal: existirán instituciones con acreditación de excelencia (6 a 7 años), acreditación avanzada (4 a 5 años) y acreditación básica (3 años), y solo las instituciones con acreditación de excelencia y avanzada podrán optar por dicho beneficio.

Asimismo, la nueva normativa crea la dimensión Aseguramiento Interno de la Calidad, obligatoria de ser evaluada en el proceso de acreditación institucional junto a Docencia y resultados del proceso de formación, Gestión estratégica y Recursos Institucionales y Vinculación con el Medio, adicionalmente, las instituciones de educación superior podrán acreditar la dimensión de investigación, creación y/o innovación¹. En dicha dimensión se evaluará que las universidades cuenten con políticas de calidad, mecanismos y procedimientos bien definidos que deberán aplicarse orientados al mejoramiento continuo,

¹ La acreditación de la dimensión Investigación, Creación y/o Innovación si bien es voluntaria, será indispensable para optar al máximo de 7 años de acreditación.

resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional, para lo cual debe contar además con un sistema robusto de análisis institucional.

Además, la acreditación voluntaria de carreras y programas de pregrado se suspende hasta el 2025 - a excepción de las carreras y programas de estudio conducentes a los títulos profesionales de Médico Cirujano, Cirujano Dentista, Profesor de Educación Básica, Profesor de Educación Media, Profesor de Educación Diferencial o Especial y Educador de Párvulos, las que deberán someterse obligatoriamente a proceso de acreditación. Por último, la acreditación de los programas de doctorado será obligatoria.

Estas modificaciones constituyen un cambio sustantivo no sólo en la forma que las Universidades han dado cuentas públicas de sus operaciones a través de la acreditación institucional, sino que también respecto de cómo se ha concebido la calidad desde los inicios de la instauración de los sistemas de aseguramiento de la calidad en Chile.

1.2 Sobre el concepto de calidad

Independiente de los factores y contextos, la preocupación por la calidad y su evaluación es definida por Brunner (1997) como un fenómeno de alcance internacional que hoy vemos instalado en las instituciones universitarias por medio de políticas, mecanismos e instrumentos, siendo la acreditación uno de los procesos más extendido entre los países.

El concepto central en estas políticas tiene una polisemia reconocida, en consonancia con las múltiples perspectivas con las que se analiza la Universidad (Houston en Olaskoaga, et al., 2013). La definición estará asociada al eje desde la cual se quiera analizar la calidad, ello lleva a pensar la calidad desde los insumos, desde los resultados o desde los procesos. De la misma manera la definición variará si ésta acepta elementos intrínsecos o extrínsecos de control de la calidad o según la actividad o función que se esté evaluando (Brunner, 1997).

El hecho de que la profesión académica sea altamente fragmentada en sus prácticas y dé lugar en cada disciplina o especialidad a una variedad de grupos cada uno de los cuales desarrolla una peculiar cultura grupal (cf Clark, Burton (ed), 1987; y Becher, Tony “The Cultural View” en Clark (ed), 1984) supone que también sus perspectivas para abordar las cuestiones de la calidad y el control de calidad tenderán a ser múltiples, variando de grupo en grupo (Brunner, 1997, p.15).

En su clásico artículo *Defining' Quality*, Harvey and Green (1993) agrupan en cinco categorías interrelacionadas el concepto de calidad: como algo excepcional; como perfección; como ajuste a un propósito; como valor por el dinero; y calidad

como acción transformadora. Estos autores identifican el *fitness for purpose* como la categoría más utilizada en educación superior.

Siguiendo esta lógica, la instalación de mecanismos del aseguramiento de la calidad en la educación superior comporta elementos de la gestión de la calidad de las ciencias de la administración, que desde la perspectiva de la gestión clásica debe organizarse en función de insumos, procesos y resultados, asumiendo que determinados insumos y procesos generan resultados más o menos estandarizados (Oloskoaga et al., 2013).

La Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, emanada de la Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior desarrollada por los países miembros de la UNESCO en 1998, señala como parte de la visión y acción de la educación superior la evaluación de la calidad y especifica que:

“La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestarse la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional” (UNESCO, 1998).

A las múltiples definiciones que pueden atribuirse al concepto de calidad, se añaden las particularidades de los contextos nacionales que hacen que en su formulación e instrumentación se aniden distintas concepciones, criterios e intereses.

En esta línea, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México ANUIES define la calidad educativa como:

“...construcción social, una realidad dinámica que es resultado de los acuerdos entre actores; y que se encuentra fuertemente condicionada por las circunstancias presentes lo mismo que por las visiones del futuro que se establezcan participativamente, siempre dependientes de los valores compartidos Calidad en educación superior se define como la eficiencia de los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales” (en Oloskoaga, et. al., 2013, p. 20).

En Chile, la Ley 20.129, publicada en el año 2006, establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior conformado por los procesos de licenciamiento de nuevas instituciones, de acreditación institucional, de acreditación de carreras y programas e información pública. La definición de calidad aquí planteada, y la mayormente utilizada en las agencias de aseguramiento de la calidad, operacionaliza el concepto calidad con relación a dos elementos: consistencia interna entendida como la capacidad para cumplir los objetivos y propósitos declarados en su misión institucional y consistencia externa o capacidad de responder a las exigencias de actores pertinentes (Salazar, 2011).

En este sistema de aseguramiento de la calidad, la acreditación refiere a la evaluación de una institución o programa en función de sus propósitos declarados y de un conjunto de estándares definidos por grupos de referencia. Dicha evaluación se traduce en una garantía pública acerca del grado de cumplimiento de los propósitos que la institución se ha definido, así como de los estándares o criterios constituidos como orientaciones del proceso formativo (Lemaitre & Mena, 2011).

En la ley 21.091 de 2018, el concepto de calidad se ve particularmente vinculado a la consistencia externa, reduciendo la consistencia interna como verificador de calidad. Los nuevos criterios y estándares de acreditación institucional, propuestos por la CNA durante 2019 y sometidos a consulta con las universidades, representan este hecho. Es así que el cambio de énfasis hacia la consistencia externa en la acreditación institucional representa un tremendo desafío para las universidades que han montado sistemas de aseguramiento de la calidad pues deberán ajustar sus mecanismos internos hacia la verificación y fomento del cumplimiento de dichos criterios y estándares.

1.3. Sistemas de aseguramiento de la calidad²

Los sistemas de acreditación son los mecanismos más extendidos para el aseguramiento de la calidad. Tienen larga data en Estados Unidos, donde se inician alrededor del 1800; se implementan a partir de los años 90 en la mayoría de los países de Latinoamérica y se promueven a través de agencias macro regionales como es el caso del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Aunque existen diferencias entre los mecanismos de aseguramiento de la calidad desarrollados en cada país, en materia de acreditación comparten la dinámica del desarrollo de procesos de autoevaluación interna y evaluación externa por pares académicos. También se observan ámbitos comunes de evaluación de la

² Este apartado es un resumen de un diagnóstico externo detallado realizado para los fines de este documento. Véase en el Anexo 2.

calidad tales como la definición de la misión y el proyecto institucional; las políticas asociadas a las distintas funciones universitarias; las políticas de personal; los recursos financieros, de apoyo académico e infraestructura; la gestión institucional y la vinculación con el entorno.

En Latinoamérica, los procesos de aseguramiento de la calidad se han estructurado a partir de tres ejes fundamentales: el establecimiento de criterios de calidad mínimos para el desarrollo de las instituciones de educación superior; la certificación de la calidad de los procesos desarrollados en las instituciones y el fomento de la mejora continua de éstas para contribuir al desarrollo regional y territorial.

Entre los elementos u orientaciones comunes de la gestión de aseguramiento de la calidad, tanto en los casos nacionales como los internacionales analizados, encontramos:

- Una estrategia o desafío común es la articulación de los requerimientos de las políticas nacionales con las definiciones institucionales que se plasman en los procesos de planificación estratégica. Instituciones de contextos disímiles como la Universidad de Helsinki, la Universidad Nacional de Colombia o las instituciones chilenas destacan en sus diagnósticos y orientaciones la necesidad de articular procesos entre las distintas unidades de gestión y académicas de la institución.
- Aunque en distinta intensidad, las universidades incorporan modelos de las ciencias de la administración en gestión de la calidad que, en la mayoría de los casos, se integran a la lógica colegiada de las instituciones mediante Comités o Comisiones en que participan distintas unidades de la institución.
- Como complemento a esta tarea de articulación, aseguran el cumplimiento de estos propósitos realizando su seguimiento, para ello han instituido recursos de apoyo tales como plataformas institucionales de seguimiento o reuniones de monitoreo.
- Un elemento básico para la realización de la tarea de aseguramiento de la calidad es la disposición de información confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones, esto se ha resuelto, en la mayoría de las instituciones, modernizando procesos a través de la implementación de sistemas de apoyo informático en complemento al seguimiento a la planificación.

En las instituciones chilenas, si bien se observan respuestas diversas en torno a las demandas de aseguramiento de la calidad, los elementos comunes son:

- La instalación de modelos de gestión asociados al cumplimiento de los estándares y criterios de acreditación. Al mes de abril del año 2019, 15 instituciones se encontraban acreditadas en las cinco áreas de acreditación;

en ocho de ellas se habían instalado recientemente Direcciones de Calidad o Aseguramiento de la Calidad.

- Existe una trayectoria o recorrido similar entre las instituciones en materia de aseguramiento de la calidad: en una primera fase aparecen las oficinas que se encargan de los procesos de planificación estratégica, luego se crean unidades de apoyo a los procesos de acreditación y se instalan unidades de análisis institucional. La trayectoria culmina en la actualidad con la instalación de Direcciones de Calidad o Aseguramiento de la Calidad. Ejemplo de ello son los casos expuestos en la siguiente tabla y que muestra los casos de la Universidad de Concepción, la Universidad de La Frontera, la Universidad de Talca y la Universidad Federico Santa María:

Tabla 1: Estructura Organizativa y Dependencia Unidades Vinculadas al Aseguramiento de la Calidad

IES	Unidades Asociadas AC	Dependencia	Año Inicio	Sub Unidades
UdeC	Dirección de Estudios Estratégicos	Rectoría	1999. Cambios en 2015	1. Unidad de Calidad 2. Unidad de Análisis Institucional
UFRO	Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional	Rectoría	2008	División de Seguimiento de Proyectos Institucionales
	Dirección de Calidad	VCA	2017	No tiene
UTAL	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Prorectoría	2017	1. Gestión de la Calidad 2. Acreditación Institucional 3. Gestión de Riesgos Corporativos
	Dirección de Planificación y Análisis Institucional	Prorectoría	1998	1. Depto. Planificación Estratégica y Control de Gestión 2. Depto. Análisis Institucional 3. Depto. de Generación de Proyectos Corporativos
UTFSM	Dirección General de Planificación y Desarrollo	Rectoría	Anterior al año 2000	1. Efectividad y Desarrollo Institucional 2. Acreditación Institucional 3. Planificación e instrumentos de Desarrollo Institucional 4. Unidad de Análisis Institucional
	Dirección de AC	Rectoría	2014 2016 (Comité)	1. Comité de AC Institucional 2. Comité Operativo de AC
	Unidad de Autoevaluación y Calidad	Vicerrectoría Académica	Sin información	No tiene

- En todas las instituciones se definen como funciones de estas unidades las relativas a los procesos de acreditación, planificación estratégica, generación y análisis de información, asesoría o análisis de proyectos institucionales y, más recientemente, la gestión de un sistema de aseguramiento de la calidad. En algunos casos es explícito que una función relevante de estas unidades es la tarea de seguimiento a los procesos claves de la institución.
- La información es utilizada para realizar análisis institucional, entendiendo que se trata no solo de un componente de la gestión de calidad sino también de un elemento de transparencia inherente a la orientación pública de las instituciones. De esta manera, las unidades de análisis reportan una serie de informes que examinan el contexto interno y externo.

1.4 Diagnóstico del aseguramiento interno de la calidad en la UACH

La Universidad Austral de Chile ha sido una institución comprometida en la instalación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior nacional. Ha participado activamente desde las primeras experiencias piloto desarrolladas en el país en 1999, habiendo sido acreditada por 6 años en dos ocasiones y en todas las áreas susceptibles de acreditación: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio. Su compromiso con el aseguramiento de la calidad queda demostrado en la acreditación de sus programas hasta mayo de 2018, fecha de promulgación de la nueva ley de educación superior: 49 carreras y programas de pregrado, 10 especialidades médicas, 13 programas de magíster y 9 programas de doctorado.

Su capacidad para asegurar la calidad de su operación fue reconocida por la Comisión Nacional de Acreditación en el último proceso de autoevaluación institucional conducente a la acreditación institucional de 2015. No obstante, a ello, la CNA observó también que:

“se evidencia la necesidad de coordinar las labores de las unidades destinadas a planificación estratégica, análisis institucional y autoevaluación institucional, con el objetivo de potenciar su trabajo de recolección de información, análisis crítico de la misma y apoyo a los procesos de autoevaluación”.

Esta observación es concordante con el diagnóstico interno realizado para los fines y propósitos del presente documento, el cual se presenta íntegramente en el Anexo 3. Dicho diagnóstico, enfocado en evaluar las capacidades de la Universidad en materia de aseguramiento de la calidad, se realizó sobre la base de una revisión documental y de entrevistas a actores claves de la Universidad,

y se estructuró en torno a las cinco dimensiones de acreditación institucional: i) Docencia y Resultados del Proceso de Formación (docencia de pregrado y postgrado); ii) Gestión Estratégica y Recursos Institucionales; iii) Aseguramiento Interno de la Calidad; iv) Vinculación con el Medio; v) Investigación, Creación y/o Innovación.

A continuación, se presenta una síntesis por dimensión.

En la dimensión de Docencia y Resultados del Proceso de Formación, los mecanismos de aseguramiento de la calidad se encuentran extensamente formalizados. Si bien a nivel central hay un reconocimiento de que estos mecanismos operan con una eficiencia relativa, a nivel de unidades la percepción es que estos mecanismos son más bien ineficientes. En ambos niveles existe la percepción que los procesos de aseguramiento de la calidad se restringen a nivel de diseño e innovación curricular y en los momentos de autoevaluación para la acreditación a través del Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular (DACIC) pero luego no está claro cómo operan en los resultados de los procesos de formación. Un ejemplo que se señala es la escasa eficiencia de la evaluación docente como mecanismo de retroalimentación para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. El principal nudo crítico en la autoevaluación lo constituye la gestión de la información que se traduce en una sobrecarga en la gestión a nivel de unidades, específicamente en la figura de los directores de escuelas y programas, y en problemas de coordinación entre el nivel central y las unidades.

En la dimensión de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, la Universidad posee un Plan Estratégico que es coherente con sus propósitos. Para el seguimiento de este plan la Universidad cuenta con mecanismos de monitoreo y evaluación, no obstante, se reconocen ciertas dificultades en el seguimiento de indicadores principalmente por una escasa coordinación formal entre la Unidad de Planificación Estratégica, la Oficina de Autoevaluación Institucional y la Unidad de Análisis Institucional. Esta problemática se agudiza con las deficiencias en la gestión de la información tanto para monitorear los procesos académicos como administrativos. Esta misma brecha en gestión de información aparece a nivel de gestión de recursos financieros, donde se observa una escasa integración en los sistemas de manejo presupuestario y se percibe una cierta obsolescencia en las actuales plataformas con las que se gestionan los recursos.

En la dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad, se destacan tres debilidades principales que impactan en el aseguramiento interno de la calidad a nivel institucional: la inexistencia de una política institucional formal en la materia; dificultades en la coordinación entre entidades centrales relacionadas con el aseguramiento de la calidad y las unidades del nivel más operativo; brechas importantes en la gestión de la información para el análisis y seguimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad.

En la dimensión de Vinculación con el Medio, la Universidad cuenta con políticas institucionales claras y explícitas de vinculación con el medio. Se definen y asignan roles y funciones para el diseño, organización y desarrollo de las actividades de vinculación. Un avance en el aseguramiento de la calidad lo constituye la creación de un nuevo modelo de vinculación y una unidad de estudios que tiene como principal objetivo realizar el monitoreo de las actividades de vinculación. Un aspecto crítico para el área es la excesiva dispersión en la información para el seguimiento de las actividades de vinculación y sobre todo para monitorear el impacto o contribución del área.

En Investigación, Creación y/o Innovación, la Universidad cuenta con una estrategia y una política que define un conjunto de criterios y procedimientos en concordancia con su misión y propósitos. Mantiene una estructura organizacional clara que considera roles, funciones y seguimiento para la gestión y desarrollo institucional de la investigación, creación e innovación, no obstante, no están claros los mecanismos para identificar y analizar la contribución de la Universidad a su entorno relevante, de acuerdo con lo definido en los propósitos. Los mecanismos de aseguramiento de la calidad operan de manera implícita asociados a los requerimientos de los proyectos de investigación, pero no están formalizados.

1.5 Hacia un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad en la UACH

El diagnóstico recién presentado debe ser leído con particular atención, sobre todo en el actual escenario de la reciente ley de Educación Superior que obliga a pensar de otra manera los sistemas de aseguramiento de la calidad de las instituciones, por los siguientes dos hechos considerados en la acreditación institucional:

- El área de aseguramiento de la calidad será en si misma acreditable, con fuerte énfasis en la integración de las funciones de análisis institucional, autoevaluación y planificación;
- La mayoría de las carreras de pregrado y programas de magíster no deberán acreditarse, pero serán revisadas como parte del proceso de acreditación institucional.

Frente a este escenario, la Universidad Austral de Chile ha decidido fortalecer su sistema de aseguramiento de la calidad, para lo cual creó en febrero de 2019, a través de la Resolución de Rectoría N°21 de 2019 (ver en anexo 1), una Comisión Asesora para el Diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad cuyo principal rol es proponer a la Comunidad Universitaria un nuevo sistema acorde a las necesidades propias de desarrollo de la institución y alineado a la nueva institucionalidad en materia de Educación Superior. El presente documento plasma integralmente dicha propuesta.

En el acápite siguiente se expone en detalle el sistema de aseguramiento de la calidad, el que recoge los elementos de diagnóstico detectados y propone la unificación funcional y estructural de las funciones de análisis institucional, autoevaluación y planificación, en un proceso integral, sugiriendo la creación de una *Dirección de Desarrollo Estratégico* dentro de la Prorrectoría.

Como base del sistema, se propone una política de calidad, cuyo principal propósito es apoyar y sustentar integralmente el cumplimiento de los estatutos y la misión institucional. También se definen los propósitos y alcances del sistema de aseguramiento de la calidad. Por último, se expone la necesidad de enfocar el aseguramiento de la calidad en el monitoreo, estudio y control de los procesos claves de la institución a través de indicadores, con miras al mejoramiento continuo.

En una tercera parte se definen líneas de acción inmediatas que la Universidad debería adoptar para poner en marcha el nuevo sistema de aseguramiento de la calidad de forma temprana.

En la cuarta y última parte se detallan los recursos financieros que deben destinarse al funcionamiento de la nueva Dirección de Desarrollo Estratégico.

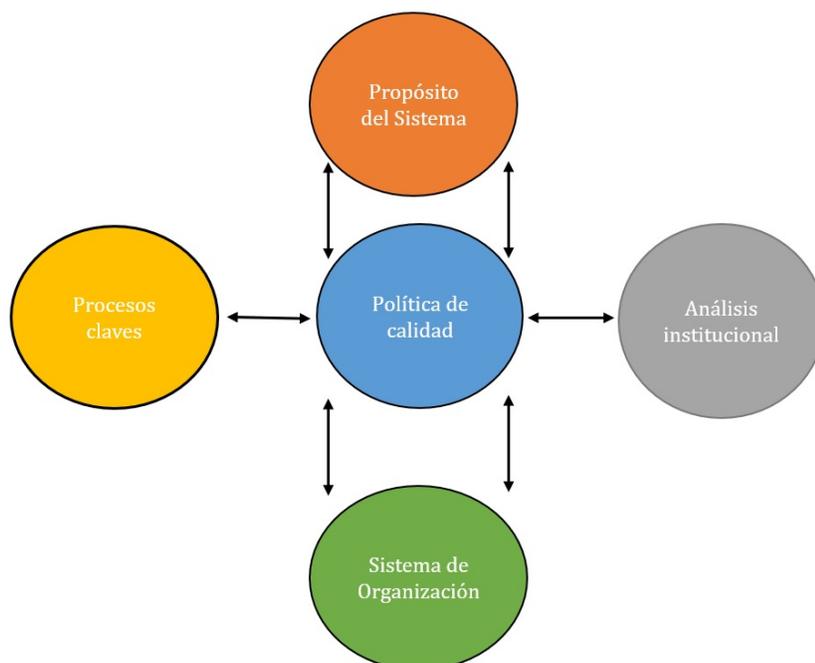
2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Austral de Chile

En función de los desafíos que impone el entorno institucional a las instituciones de educación superior y de los elementos de diagnóstico detectados, tanto a nivel de necesidades internas como de tendencias en aseguramiento de la calidad en Chile y el mundo, se propone en este apartado un sistema de aseguramiento de la calidad para la Universidad Austral de Chile que sería liderado por una Dirección de Desarrollo Estratégico.

La descripción del sistema se realizará sobre la base de sus componentes fundamentales, expresados en la Figura 1:

- Una política de calidad, al centro del sistema.
- La definición del propósito y el alcance del sistema.
- El sistema de organización donde se define una estructura en la cual funcionará la Dirección de Desarrollo Estratégico y los procesos de aseguramiento de la calidad: análisis institucional, autoevaluación y planificación.
- El estudio de los procesos claves de la Universidad a través del análisis institucional.

Figura 1: Componentes del sistema de aseguramiento de la calidad



2.1 Política de Calidad

Toda institución que posee un sistema de aseguramiento de la calidad lo estructura sobre la base de una política de calidad. En dicha política, la institución define qué entiende por calidad.

La Universidad Austral de Chile, que hasta ahora ha considerado la calidad un sello en sus comunicaciones estratégicas, haciéndola parte de sus valores en los instrumentos de planificación a través de la excelencia, no ha tenido una política de calidad declarada y documentada que permita develar qué entiende exactamente la institución por este polisémico concepto.

En esta política, la Universidad entenderá por calidad un equilibrio entre la consistencia interna, vale decir, la puesta en marcha de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales, y la coherencia externa o accountability, que es la capacidad de la institución para cumplir exitosamente los estándares de calidad de su entorno institucional. Poseer ambas dimensiones de la calidad institucional garantiza un sistema de aseguramiento de la calidad enfocado en cumplir tanto a sus grupos de interés internos (estudiantes, académicos, funcionarios, graduados) y a los externos (sistema de educación nacional).

La política de calidad que se propone es la siguiente:

Para la Universidad Austral de Chile la calidad es parte esencial de sus valores, y su gestión apoya y sustenta integralmente el cumplimiento de los estatutos y la misión institucional.

Son objetivos de la política de calidad:

- *Apoyar y sustentar la implementación del Plan Estratégico y Modelo Educativo.*
- *Asegurar que las actividades institucionales se hagan conforme a un estándar de excelencia.*
- *Atender a los intereses de los distintos actores internos y externos vinculados a la Universidad.*
- *Fortalecer los principios de autorregulación, mejora continua y rendición de cuentas públicas.*
- *Alinear el quehacer de la Universidad con los requerimientos del sistema de educación superior nacional.*

Los preceptos que guían y estructuran la formulación de esta política son, primero, que la política de calidad debe estar al servicio de los propósitos institucionales definidos en los Estatutos, la misión institucional y el plan

estratégico. Segundo, se opta por una política simple en términos de volumen de extensión, pero suficientemente amplia para contener los principios de coherencia interna y coherencia externa de la calidad institucional.

2.2 Propósito y alcance del sistema de aseguramiento de calidad

Además de una política de calidad, la definición del propósito y alcance del sistema de aseguramiento de la calidad determina su ámbito de acción. En éste, se pone el acento en que el sistema es un apoyo a la institución y a las macrounidades en sus procesos de autorregulación.

Se propone el siguiente propósito y alcance:

El sistema de aseguramiento de la calidad de la Universidad Austral de Chile tiene por propósito concretar los objetivos definidos por la política de calidad de la Universidad. Para ello, apoya y acompaña a todas las macrounidades de la Universidad en su desarrollo, comprometiendo a académicos, estudiantes y funcionarios en los resultados del desempeño propio e institucional.

Para el cumplimiento de estos cometidos:

- *Promueve la evaluación, autorregulación y mejoramiento continuo en todas las áreas y niveles de la Universidad*
- *Se basa en un sistema de datos confiable, que provee de información oportuna, pertinente y veraz para la administración de los procesos claves de la institución.*
- *Pone a disposición de las macrounidades herramientas de evaluación y análisis.*
- *Identifica áreas de mejora en las macrounidades.*
- *Identifica y promueve buenas prácticas en materia de aseguramiento de la calidad.*
- *Difunde y socializa sus cometidos con la comunidad universitaria.*

2.3 Sistema de Organización

El Sistema de Organización del aseguramiento de la calidad en la Universidad Austral de Chile se describe en dos niveles:

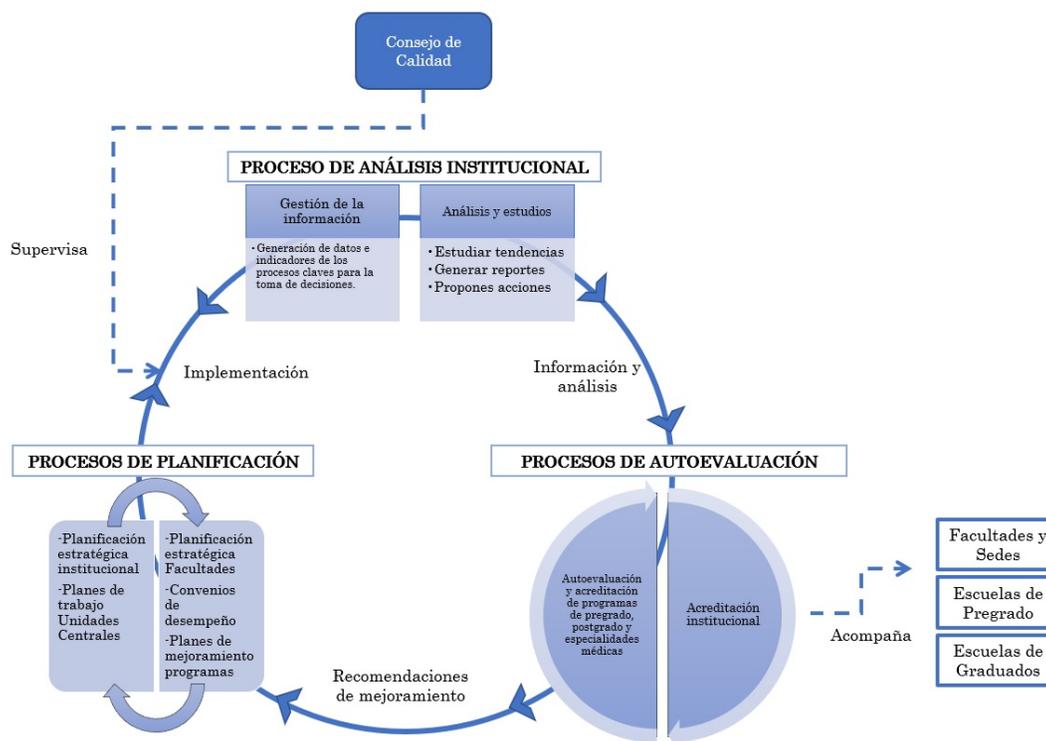
- el nivel funcional que, desde una perspectiva de procesos, da forma al sistema de aseguramiento de la calidad como un proceso integral, permitiendo de esta manera cumplir con la política de calidad propuesta;
- el nivel estructural, que da cuenta de las modificaciones que deberá realizar la institución en su estructura organizacional para insertar adecuadamente el nuevo sistema.

A continuación, se presentan en detalle ambos niveles, poniendo un énfasis particular sobre los requerimientos de gestión de cada uno de los procesos para posteriormente ser internalizados dentro de las funciones de la nueva Dirección de Desarrollo Estratégico. Dichos requerimientos de gestión deben ser abordados inmediatamente instalada la nueva dirección. En el siguiente apartado referido a *Líneas de acción inmediatas a adoptar*, se entregan más detalles al respecto.

2.3.1. El aseguramiento de la calidad como proceso integral

Desde la perspectiva funcional, el mejoramiento de la coordinación entre el análisis institucional, la autoevaluación y la planificación en nuestra Universidad, además de una mayor integración de labores de aseguramiento de la calidad desde el quehacer institucional hasta el de las macrounidades (facultades y sedes), debe implicar dar una perspectiva de proceso al aseguramiento de la calidad, como es el que se propone en la Figura 5. Este puede ser visto como un proceso integral de aseguramiento de la calidad.

Figura 2: Orgánica y proceso de aseguramiento de la calidad



Al respecto, en los nuevos criterios de acreditación institucional, en la dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad, se establece como estándar de nivel básico del criterio Mecanismos y Procedimientos para el Aseguramiento Interno de la Calidad, el siguiente: *“La universidad identifica con claridad los roles y funciones de los involucrados en el proceso de aseguramiento interno de la calidad, así como los componentes técnicos o la unidad que coordina su implementación”*. En el nivel de cumplimiento avanzado o total se estipula: *“La institución cuenta con una orgánica que coordina a las distintas unidades que correspondan, integra la información y ejerce liderazgo en los procesos para asegurar resultados”*.

Lo que está descrito en el primer nivel de cumplimiento es lo que actualmente posee la Universidad Austral de Chile: diferentes instancias y unidades a cargo del aseguramiento de la calidad - a saber, la Oficina de Autoevaluación Institucional, la Unidad de Planificación Estratégica e Imagen Institucional, la Unidad de Análisis Institucional, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular, entre otros – pero diseminadas en la estructura organizacional de la Universidad.

El sistema de aseguramiento de la calidad propuesto da cuenta del segundo nivel de cumplimiento del estándar CNA puesto que coordina en torno a una orgánica nueva los tres grandes procesos de aseguramiento de la calidad: análisis institucional, autoevaluación y planificación.

Se describen a continuación cada uno de los tres procesos, sus desafíos y requerimientos de gestión para ser asumidos posteriormente por la Dirección de Desarrollo Estratégico.

El *proceso de análisis institucional* cumple la función de proveer de información y análisis para la autoevaluación. Actualmente esto lo realiza mayoritariamente la propia Oficina de Autoevaluación Institucional y la Unidad de Análisis Institucional. En efecto, como fue puesto en evidencia, la gestión de la información en la Universidad es percibida como muy deficiente lo que dificulta asegurar calidad en varios procesos claves. Gran parte de las funciones para la que fue creada en 2014 (Resolución 59/2014, ver en Anexo 4) no se están cumpliendo eficazmente en la actualidad.

Para que el proceso integral de aseguramiento de la calidad opere de manera satisfactoria, se requiere perentoriamente de una gestión eficaz y confiable de la información y de la construcción y puesta a disposición ágil y oportuna de indicadores que permitan hacer seguimiento y control a los procesos claves de la institución. Como se mostrará en el siguiente apartado, el seguimiento a los procesos claves es uno de los elementos constitutivos de los sistemas de aseguramiento de la calidad y parte elemental de la dimensión de

Aseguramiento Interno de la Calidad del proceso de Acreditación Institucional según las modificaciones a la Ley 20.129 que hace la Ley 21.091.

Alcanzar prontamente un análisis institucional robusto en nuestra institución requiere de iniciativas que potencien la Unidad de Análisis Institucional para lo cual será necesario dotarla de recursos humanos y financieros adecuados, además de un plan de desarrollo que se ejecute en lo inmediato. Será clave en este sentido la instauración del nuevo sistema de información integrado (de procesos económico-financieros y administrativos) que la Universidad está poniendo en marcha y que está siendo liderado por la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa.

Los *procesos de autoevaluación* apuntan a instalar una cultura de mejoramiento continuo en los diferentes niveles de la institución. Primero, en la autoevaluación institucional para la acreditación institucional, donde se requiere de importantes competencias en materia de rendición cuentas frente a la Comisión Nacional de Acreditación y al sistema de educación superior nacional. La Universidad Austral de Chile ha sido exitosa en sus procesos de acreditación institucional, destacando el muy buen funcionamiento de la Oficina de Autoevaluación Institucional para dicho fin, obteniendo en su primera acreditación 5 años de acreditación y luego en dos periodos consecutivos 6 años de acreditación en todas las áreas.

Segundo, en la autoevaluación de programas de pregrado y postgrado, donde se requiere de importantes capacidades de vinculación y coordinación con las diferentes macrounidades de la institución. En efecto, el hecho de que la nueva ley de educación superior vincule la acreditación de carreras (no sujetas a obligatoriedad) a la acreditación institucional, a través de un modelo aleatorio de selección, tendrá para los procesos de autoevaluación y para la Universidad Austral de Chile una consecuencia muy relevante. Por una parte, la necesidad de continuar con el régimen de acreditación según el sistema histórico en aquellas carreras definidas como de acreditación obligatoria. Por otra, generar un modelo de trabajo con las restantes carreras de pregrado y los programas de magíster que: i) vincule sincrónicamente los procesos internos de aseguramiento de la calidad con los ritmos de la acreditación institucional, y ii) propenda a homogeneizar los estándares de calidad de todas las carreras de pregrado y programas de postgrado y especialidades médicas, a fin de asegurar buenos resultados en el proceso de acreditación institucional, en caso de resultar seleccionadas.

Este es hoy el desafío y el requerimiento más importante de los procesos de autoevaluación en la institución. ¿Cómo enfrentarlo?

Desde la promulgación de la reciente Ley de Educación Superior, varias universidades han continuado con procesos de autoevaluación de carreras a

través de agencias, las que ofrecen certificaciones de calidad. Se trata del mismo proceso que las carreras realizaban antes para obtener su acreditación. Dicho camino no se aprecia como viable ni recomendable para la Universidad Austral de Chile, principalmente por tres motivos:

- i) Es un proceso altamente burocratizado y que genera volúmenes importantes de trabajo que sobrecargan a las Escuelas de tareas, cuestión ampliamente reconocida en el diagnóstico interno.
- ii) Es un proceso que tiene un alto costo para la Universidad: cada certificación se eleva a cerca de los diez millones de pesos.
- iii) La certificación de la agencia no tiene reconocimiento en la ley.

La propuesta que subyace a la que se presenta acá es que las Escuelas, tanto de pregrado como de graduados, informen anualmente al Consejo de Facultad y a la Dirección de Desarrollo Estratégico del estado de avance de sus planes de mejora, de sus indicadores más relevantes y de sus acciones de ajuste.

Para las escuelas de graduados, este informe es equivalente a lo que se establece en las funciones que debe tener cada una, de acuerdo artículo 8 del Reglamento de Escuelas de Graduados: *“h) Preparar y proporcionar el informe anual del estado académico y financiero de los Programas al Decano respectivo o al Vicerrector de Sede, según corresponda, y a la Dirección de Estudios de Postgrado”*.

A su vez, el Reglamento de las Escuelas de Pregrado, que fuera elaborado y aprobado en un escenario previo a la nueva Ley de Educación Superior, vincula la autoevaluación únicamente a los procesos de acreditación. Éste establece que el Director o Directora tienen como funciones específicas, entre otras, *“coordinar el proceso de acreditación de la carrera en conjunto con la Comisión de Autoevaluación y la Oficina de Autoevaluación Institucional”*. A su vez, es función del Consejo de Escuela *“aprobar el inicio del proceso de autoevaluación, la composición de la Comisión de Autoevaluación y el cronograma de trabajo e informar a la Dirección Superior de la Macrounidad para que ésta emita la resolución respectiva. Asimismo, será responsable del seguimiento del Plan de Mejoras durante el periodo de acreditación”*.

Será elemental por tanto desarrollar un *Reglamento de Aseguramiento Interno de la Calidad* que la Dirección de Desarrollo Estratégico propondrá a la comunidad universitaria y que deberá especificar en detalle el procedimiento de los informes, siendo un elemento central la incorporación de actores externos al programa en su formulación. Este reglamento tendrá como principal propósito homogeneizar los estándares de calidad de todas las carreras de pregrado y programas de magíster.

Por último, el *proceso de planificación*. En la Universidad, éste no sólo recubre la planificación estratégica que tradicionalmente se viene haciendo cada cuatro años para generar una carta de navegación de la institución. También, a nivel de facultades, sedes y campus existen importantes instrumentos de planificación: planificaciones estratégicas, convenios de desempeño, planes de mejoramiento de las escuelas y de programas de pregrado y postgrado, entre los más importantes. Los instrumentos de planificación de la Universidad son uno de sus más importantes mecanismos de aseguramiento de la calidad. En la planificación estratégica la institución operacionaliza los propósitos institucionales expresados en los estatutos y define objetivos estratégicos de acuerdo con las debilidades, fortalezas u oportunidades detectadas. En las planificaciones estratégicas de las facultades, sedes y campus se realiza un proceso de similares características a nivel de sus ámbitos de acción, particularmente para potenciar la docencia, la investigación, la gestión y la vinculación con el medio de los programas. Los convenios de desempeño son instrumentos donde las macrounidades se comprometen a lograr determinados resultados. Los planes de mejoramiento de los programas, casi siempre resultado de los procesos de acreditación, son importantes instrumentos de navegación de las escuelas.

Con todo, los diferentes instrumentos de planificación se nutren la mayor parte del tiempo de elementos y resultados de autoevaluación, que se ponen en relación con propósitos institucionales de desarrollo. El desafío del nuevo sistema de aseguramiento de la calidad será vincular mejor estos diferentes instrumentos de planificación, procurando articular mejor los planes de las macrounidades con el plan estratégico de la Universidad. Este último desafío será inmediato pues durante el presente año nuestra institución se encuentra formulando el Plan Estratégico 2020-2023.

También, deberá apoyar a las facultades, sedes y campus para coordinar mejor su plan estratégico con su convenio de desempeño de modo de unificar los rumbos de las macrounidades en un solo instrumento. Lamentablemente, hasta ahora, éstos no han estado del todo coordinados. Además, y de acuerdo con los propósitos y alcances del sistema de aseguramiento de la calidad, será fundamental acompañar a las macrounidades en la medición de las metas del convenio de desempeño y apoyarlas en el cumplimiento de ellas.

Por último, un requerimiento de gran relevancia a nivel de la gestión institucional es dar seguimiento al cumplimiento de los diferentes planes de la institución de modo de verificar que las acciones comprometidas en ellos estén efectivamente contribuyendo a subsanar o potenciar algún elemento identificado en los procesos de autoevaluación. El rol del Consejo de Calidad será decisivo en tal dirección, pues recaerá en él evaluar la consistencia global del sistema de aseguramiento de la calidad, donde la verificación de la conformidad de los planes en su implementación es un elemento crítico.

En definitiva, habiendo analizado y evaluado cada uno de los procesos del aseguramiento de la calidad, particularmente desde el punto de vista de los desafíos de cada uno con relación a la implementación de un proceso integral de aseguramiento de la calidad, se presenta un resumen de los principales desafíos y requerimientos de gestión que deben asumirse en el corto plazo y que deberán orientar las funciones de la Dirección de Desarrollo Estratégico:

Tabla 2: Desafíos y requerimientos de gestión de los procesos de aseguramiento de la calidad

Proceso	Desafío / Requerimiento
Análisis Institucional	<p>Desarrollo de análisis organizacionales y del entorno que apoyen la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Gestión de la Información.</p> <p>Construcción de indicadores para el monitoreo y gestión de procesos claves en la institución y en las macrounidades.</p>
Autoevaluación Institucional	<p>Acreditación Institucional con nueva área de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>Nuevo proceso de autoevaluación de programas de pregrado y magister.</p> <p>Continuidad de acreditación de carreras obligatorias y doctorados.</p>
Planificación	<p>Articular mejor los planes de las macrounidades con el plan estratégico de la Universidad.</p> <p>Apoyar a las macrounidades para coordinar plan estratégico con su convenio de desempeño.</p> <p>Apoyar y acompañar a las macrounidades para evaluar y cumplir con su convenio de desempeño.</p>

2.3.2 Una nueva estructura: la Dirección de Desarrollo Estratégico

Con el fin de consolidar la coordinación entre los procesos de análisis institucional, autoevaluación y planificación es indispensable articular las unidades asociadas a dichos procesos bajo una nueva institucionalidad. Para ello, se propone crear la **Dirección de Desarrollo Estratégico** en reemplazo de la Unidad de Planificación Estratégica e Imagen Institucional de la que dependerá la Unidad de Análisis Institucional y la Unidad de Autoevaluación y Calidad Institucional, ex Oficina de Autoevaluación Institucional (ver Figura 3).

Figura 3: Estructura organizacional Dirección de Desarrollo Estratégico



Esta nueva estructura es consistente con las tendencias de organización que se han establecido en las instituciones de educación superior en Chile en materia de aseguramiento de la calidad, como se expone en el Diagnóstico Externo (ver Anexo 2).

La denominación de Desarrollo Estratégico a la nueva estructura, que pone al centro la noción de estrategia, parece ser más conveniente que nombrarla como al sistema aquí propuesto, vale decir, Dirección de Aseguramiento de la Calidad o similar, por los motivos que se expresan a continuación.

Primero, el desarrollo estratégico es la capacidad de una institución a alcanzar la visión que ha definido en sus propósitos institucionales. Parte esencial de dicha capacidad es el seguimiento, análisis y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales que contribuyen a alcanzar la visión de la institución y los ajustes que la organización debe realizar en su operación para dicho fin.

En este concepto, tanto el análisis institucional, como fuente de información para verificar el avance institucional hacia los propósitos declarados, como el aseguramiento de la calidad, son parte fundamental pero tributaria del desarrollo estratégico.

Segundo, el entorno normativo e institucional del sistema universitario en Chile ha establecido que la función correspondiente a análisis institucional y provisión de información debe ser parte del sistema interno de aseguramiento de la calidad. Si bien ello podría abordarse de manera funcional y no estructural, parece más eficiente (ver punto siguiente), integrar organizacionalmente ambas funciones. Ello permitirá no sólo responder a los nuevos requerimientos del entorno, sino que, además, facilitar el trabajo interno. En ese mismo sentido, parece también relevante no separar la función de análisis de la referida a desarrollo estratégico, de la cual constituye un eje fundamental, sino mantenerlas ligadas y agregar a ellas el aseguramiento de la calidad.

Tercero, existe una estrecha vinculación entre las funciones de planificación estratégica y análisis institucional, esencial en el desarrollo de capacidades de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos organizacionales. El desarrollo de estas capacidades es una tendencia muy significativa de la gestión institucional en las universidades nacionales y extranjeras. A través del suministro de información y de indicadores claves, el análisis institucional permite realizar un monitoreo del avance del plan estratégico y de otros planes de desarrollo de la institución. A su vez, el análisis institucional cumple un rol clave en los procesos de autoevaluación y de aseguramiento de la calidad por lo que también ha sido una tendencia en las universidades alojarlas dentro de una misma estructura. La convergencia entre planificación estratégica, análisis institucional y autoevaluación en una misma estructura organizacional permite, entonces, hacer más eficiente la articulación de estas funciones institucionales.

Cuarto, las universidades menos consolidadas académicamente y de menor trayectoria en Chile, han tendido a crear direcciones e incluso Vicerreorías de aseguramiento de la calidad, como una forma de señalar al entorno la relevancia que asignan al tema, aun cuando no exista internamente una preocupación sustantiva por él, a nivel de desarrollo académico. En las instituciones más consolidadas y de mayor trayectoria, similares a la nuestra, la tendencia es que las estructuras destinadas a aseguramiento de la calidad se nombren sin el epíteto de calidad. Por ejemplo, la Universidad de Concepción, de reciente acreditación institucional por 7 años, tiene la Dirección de Estudios Estratégicos de la cual depende una Unidad de Calidad y una Unidad de Análisis Institucional

La instalación de la nueva estructura en la Prorreoría responde al hecho de que, como establece el Artículo 56 de los Estatutos de la Universidad Austral de Chile, el Prorreor tiene como responsabilidad coordinar las funciones de

planificación estratégica de la Universidad. Si bien la planificación estratégica es uno de los procesos estratégicos de la institución, ésta constituye el instrumento de planificación más importante de la institución, tanto en alcance como en complejidad, y su formulación está sostenida en parte por diferentes diagnósticos, internos y externos. En tal sentido, la planificación estratégica puede ser vista como el último eslabón del proceso integral de aseguramiento de la calidad, tal como se muestra en la figura 2 expuesta en el punto anterior.

Las funciones de la Dirección de Desarrollo Estratégico han sido definidas considerando:

- i. Una actualización y consolidación de las funciones de la Unidad de Planificación Estratégica e Imagen Institucional, la Oficina de Autoevaluación Institucional y la Unidad de Análisis Institucional;
- ii. Los requerimientos de gestión expuestos en el punto anterior los cuales son fundamentales para la operación del proceso integral de aseguramiento de la calidad;
- iii. Los propósitos y alcances del sistema de aseguramiento de la calidad propuestos.

Por tanto, las funciones de la Dirección de Desarrollo Estratégico deberían ser:

A nivel de análisis estratégico y de planificación:

- Proveer elementos para la reflexión estratégica institucional e instrumentos para la consecución de los objetivos resultantes de dicha reflexión.
- Proponer a las autoridades superiores acciones o estrategias tendientes a mejorar el desempeño y posicionamiento nacional e internacional de la institución.
- Diseñar, proponer y orientar la planificación estratégica de la institución, velando por su efectiva implementación y cumplimiento.
- Apoyar y acompañar a las macrounidades en el alineamiento, formulación y evaluación de sus instrumentos de planificación (planes estratégicos y convenios de desempeño).

A nivel de gestión de la información y de análisis institucional:

- Recopilar, mantener y disponer en forma oportuna, eficiente y confiable, de información institucional oficial, tanto para demandas internas como

externas, de modo de apoyar y facilitar procesos de autoevaluación, de toma de decisiones y de planificación, entre otros.

- Construir, analizar y difundir indicadores de los procesos claves de la institución y generar reportes o informes institucionales sobre el desempeño de la Universidad.
- Realizar el seguimiento a los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico de la Universidad, reportando oportunamente a los organismos colegiados de la institución.

A nivel de aseguramiento interno de la calidad, de autoevaluación y de acreditación:

- Liderar y coordinar el sistema de aseguramiento de la calidad de la Universidad, procurando el cumplimiento de la política de calidad de la Universidad, el logro de los propósitos del sistema y la contribución efectiva al mejoramiento continuo de la institución en cada uno de los procesos de aseguramiento de la calidad.
- Organizar y coordinar los procesos de autoevaluación y acreditación en la Universidad: el proceso de acreditación institucional conforme al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas de pre y postgrado procurando homogeneizar los estándares de calidad en ellos.
- Promover buenas prácticas de autorregulación en las facultades, sedes y campus, pudiendo incluso difundir prácticas de autorregulación de facultades que hayan sido exitosas.

A nivel de vinculación interna y externa:

- Socializar con la comunidad universitaria sus procesos en ejecución o instalación a través de distintos soportes de difusión.
- Mantener una vinculación periódica con la institucionalidad en materia de Educación Superior en Chile, particularmente con el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

La propuesta aquí expuesta constituye un diseño sobre la operación del aseguramiento de la calidad a nivel central con funciones claramente establecidas para la nueva dirección. A nivel del aseguramiento de la calidad en las macrounidades, particularmente con los programas de pregrado, la Unidad de Autoevaluación y Calidad Institucional se seguirá coordinando con las

oficinas y encargados de acreditación de las mismas y con las carreras sujetas a obligatoriedad de la misma manera que lo ha hecho hasta ahora la Oficina de Autoevaluación Institucional: brindándoles apoyo en los procesos de autoevaluación, financiando integralmente los costos asociados al proceso de acreditación y apoyando en la coordinación con la CNA.

En cuanto a las carreras no sujetas a obligatoriedad, esta unidad las apoyará y las acompañará en la formulación de los informes donde darán cuenta de sus principales indicadores y de los estados de avance de sus planes de mejora. Para ello, pondrá a disposición de las oficinas y encargados de acreditación de las macrounidades y de las direcciones de escuelas información clave para la construcción de indicadores (suministrados por la Unidad de Análisis Institucional) y dedicación de profesionales para la evaluación de los programas.

En ambos casos, tanto para las carreras no obligatorias de acreditar y las que sí están sujetas a la acreditación, se continuará con una vinculación permanente con el DACIC particularmente cuando los planes de mejora involucren modificaciones curriculares de modo que dicho departamento participe de la confección de dicho plan y de su implementación.

Con todo, el Reglamento de Aseguramiento Interno de la Calidad será un instrumento clave para determinar en detalle cómo la Unidad de Autoevaluación y Calidad Institucional se vinculará con los programas y cuáles indicadores deben ser gestionados por las Escuelas. La definición de dicho reglamento deberá realizarse una vez instalada la Dirección de Desarrollo Estratégico

Por último, el Consejo de Calidad debería constituirse como una instancia que garantice que los elementos que hayan sido comprometidos en los diferentes instrumentos de planificación en la Universidad como fruto de los diagnósticos efectuados en los procesos de autoevaluación, tengan una adecuada implementación. En tal sentido, su misión principal debe ser supervisar la operación efectiva del sistema de aseguramiento de la calidad.

El Consejo de Calidad debería estar integrado por:

- Prorrector(a), quien lo presidirá.
- Vicerrectores(as).
- Director(a) de Desarrollo Estratégico, quien rendirá cuenta al Consejo del funcionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Tres representantes del Consejo Académico.
- Dos representantes externos con experiencia en Educación Superior propuestos por el Rector.

Se deberá generar un reglamento que norme el funcionamiento del Consejo de Calidad, y defina el rol de los integrantes. En éste, el Director(a) de Desarrollo

Estratégico, al ser quien rinde cuentas al Consejo, debería tener derecho a voz pero no a voto.

2.4 Procesos claves y análisis institucional

Parte importante de los sistemas de aseguramiento de la calidad es el monitoreo, control y análisis de los procesos claves de la institución. Prueba de ello es la composición de la nueva dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad para la acreditación institucional que otorga la Comisión Nacional de Acreditación la que tiene una “mirada de procesos”, particularmente en lo que respecta al criterio de análisis institucional que forma parte de esta Dimensión. El criterio propuesto referido determina lo siguiente: *“La institución dispone de información válida y confiable para el análisis crítico de sus procesos, para la adopción de decisiones y para avanzar hacia el logro de los propósitos, en el marco del aseguramiento interno de su calidad”*. A su vez, en el estándar de análisis institucional, en la descripción del mayor nivel de cumplimiento del estándar, se establece que: *“La universidad demuestra capacidades de procesamiento, análisis y comunicación oportuna de la información para la toma de decisiones, en todos los procesos de la institución. La capacidad de análisis institucional contribuye efectivamente al logro de resultados en todas las funciones, áreas, sedes y niveles formativos, considerando, en este último caso, las distintas jornadas y modalidades”*.

En tal sentido, resulta fundamental alinear la función de análisis institucional en la Universidad con los procesos claves de la institución. ¿Cómo hacerlo?

De acuerdo con la norma ISO 9001, una de las certificaciones mayormente utilizadas en el mundo en materia de calidad, los procesos de una institución pueden clasificarse en dos grandes niveles: los procesos claves y los procesos de apoyo. Los primeros, son aquellos que son críticos en el resultado final de los propósitos de la organización y que permiten, en su operacionalización, el cumplimiento de la misión y de la propuesta de valor a los destinatarios; los segundos, son procesos de soporte que contribuyen a que los procesos claves puedan ejecutarse eficazmente.

Los procesos claves corresponden a los procesos estratégicos de la institución y a los procesos centrales. Los primeros corresponden a aquellos procesos que son determinantes en la operacionalización de la misión institucional y que definen la carta de navegación de la institución, además de las actividades relacionadas con su seguimiento, control y ajuste; los segundos se relacionan con aquellos procesos que engloban las principales actividades de la organización.

Los procesos centrales en la Universidad Austral de Chile corresponden a sus objetivos misionales, definidos en el Artículo 4 de los Estatutos de la institucional, a saber:

Art. 4. La Universidad Austral de Chile asume como objetivos principales:

a) Desarrollar la investigación científica y humanística, y promover el avance de la tecnología y la creación artística que contribuyan a la solución de problemas y requerimientos del ser humano, de la sociedad y del entorno.

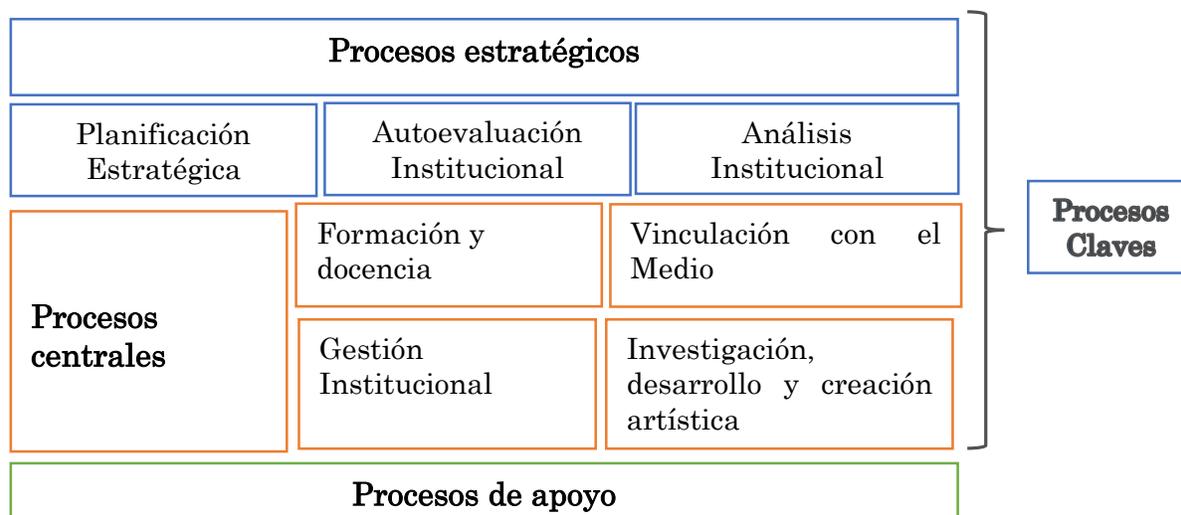
b) Transmitir el saber a través de la docencia de pre y postgrado y de otras actividades que conduzcan a la formación de profesionales y académicos, en un marco de respeto por los derechos fundamentales y los valores socialmente compartidos.

c) Interactuar con la comunidad a través de programas de extensión, capacitación, transferencia tecnológica y de servicios que contribuyan a su desarrollo cultural y a la vinculación de la Universidad con el sector productivo.

Éstos corresponden a la investigación, la docencia y la formación y la vinculación con el medio. Además, se agrega la gestión institucional como parte de los procesos porque se entiende como una actividad fundamental por estar constituida por el sistema de gobierno, la estructura organizacional y la gestión de los recursos tangibles e intangibles. Por su trascendencia en la operación de la institución, no corresponde ni conviene clasificarse la gestión institucional como procesos de apoyo.

La Figura 4 el mapa general de los procesos claves. Cada proceso está compuesto por un conjunto de subprocesos los que pueden ser monitoreados, controlados o analizados a través de indicadores que los describen.

Figura 4: Mapa general de procesos claves y de apoyo



Por ejemplo, el proceso de planificación estratégica está compuesto por cinco subprocesos: Elaboración, Aprobación, Socialización, Seguimiento y Control, Retroalimentación y actualización. Su composición y detalle pueden ser vistos en la siguiente tabla:

Tabla 3: Proceso y subproceso de la Planificación estratégica

Procesos claves	Subprocesos	Indicadores claves
<p>Planificación Estratégica</p> <p>Breve descripción: proceso sistemático y ordenado que permite definir, la(s) propuesta de valor, los objetivos estratégicos de largo plazo y los cursos de acción para lograrlos, en la Universidad Austral de Chile. Todo lo anterior establece la dirección de la organización en el largo plazo.</p> <p>El ciclo de este proceso tiene una extensión de 4 años.</p>	Elaboración	% de avance en formulación ((n de etapas cumplidas/11)*100)
	Aprobación	% de cuerpos colegiados en los que ha sido aprobado ((n real/3)*100)
	Socialización	% de macrounidades en las que ha sido socializado ((n de macrounidades efectivas/11)*100)
	Seguimiento y Control	% del plan controlado anualmente (n° de O.E. controlados/n° total de O.E)
	Retroalimentación y actualización	Reporte anual de seguimiento del P.E. a la autoridad superior de la Universidad

La perspectiva de procesos claves será un elemento fundamental en la acreditación institucional. De esta manera, la Dirección de Desarrollo Estratégico, de manera de orientar la función de análisis institucional, deberá generar en lo inmediato un repertorio de todos los subprocesos claves de la institución con el fin de definir los indicadores claves que la institución debe monitorear con el fin de asegurar calidad.

3. Líneas de acción inmediatas a adoptar

A fin de poner inmediatamente en funcionamiento el sistema de aseguramiento de la calidad, además de instalar la nueva Dirección de Desarrollo Estratégico, se proponen las siguientes medidas a adoptar:

- Promulgar a través de un decreto de Rectoría la política de calidad de la Universidad y asegurar su debida socialización en la comunidad universitaria.
- Formular un Plan de Desarrollo para la Unidad de Análisis Institucional que le permita cumplir efectivamente con las funciones para las que fue creada. Se deberán detallar recursos necesarios para la operación óptima de la unidad.
- Identificar cada uno de los subprocesos e indicadores de los procesos claves de la institución con el fin de orientar el proceso de análisis institucional.
- Formular el Reglamento de Aseguramiento Interno de la Calidad donde se plasme la obligatoriedad de las facultades, sedes, campus y escuelas a asumir procesos de autoevaluación considerando el nuevo escenario de acreditación.
- Incluir en el nuevo plan estratégico (2020-2023) la implementación de este sistema como compromiso institucional.

4. Recursos financieros

El mejoramiento y optimización de la dotación y distribución de recursos para la efectiva coordinación de los procesos de aseguramiento de la calidad y su integración en los diferentes niveles de la institución es un elemento fundamental para la puesta en marcha del sistema propuesto.

La situación financiera de las diferentes unidades y procesos centrales de aseguramiento de la calidad son los siguientes:

Tabla 2: Presupuesto 2019 de Remuneraciones y Operación unidades y procesos de aseguramiento de la calidad

Unidad / Proceso	Remuneraciones	Operación	Total recursos
Unidad de Análisis Institucional	51.186.351	6.456.000	57.642.351
Oficina de Autoevaluación Institucional	63.380.048	37.729.000	101.109.048
Unidad de Planificación estratégica	23.643.161	12.962.000	36.605.161
Acreditación carreras pregrado		113.122.000	113.122.000
Acreditación programas de postgrado		17.490.000	17.490.000
Coordinación Aseguramiento de la calidad		10.000.000	10.000.000
Total Recursos 2019	138.209.560	197.759.000	335.968.560

La mayor concentración de recursos se encuentra destinado a la acreditación de carreras de pregrado. Ahora bien, en el nuevo escenario donde la gran mayoría de las carreras de pregrado no deberán acreditarse, buena parte de dichos recursos tendrán que seguirse destinando al aseguramiento de la calidad de los programas.

Se propone por tanto transferir dichos recursos a la nueva Dirección de Desarrollo Estratégico de modo de financiar la operación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad propuesto, en particular los desafíos y requerimientos detallados en el punto anterior, en particular:

- Fortalecer la Unidad de Análisis con la contratación de dos profesionales a tiempo completo. Los perfiles y las competencias que deberán poseer deben especificarse en el plan de desarrollo de la unidad.
- Fortalecer la Unidad de Autoevaluación y Calidad Institucional (ex Oficina de Autoevaluación Institucional) de modo de cumplir con los nuevos requerimientos, particularmente el de la autoevaluación de los programas. Se propone la contratación de un profesional adicional.

El costo de contratación de cada profesional para la Unidad de Análisis es de \$ 22.908.873 anual, considerando el nivel más alto del Escalafón Profesional, por

lo que el presupuesto total requerido para estas contrataciones es de \$ 45.817.746 en base a valores 2019.

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto para el año 2020 sería:

Unidad / Proceso	Remuneraciones	Operación	Total Recursos
Total Recursos 2020	222.936.179	124.637.000	347.573.179

Este presupuesto (sin considerar reajuste de remuneraciones a diciembre de 2019), representa un incremento de recursos de 3,45% respecto del año 2019.

Referencias

- Brunner, J., (1997) Calidad y evaluación en la educación superior. En E. Martínez & M. Letelier (Comp), *Evaluación y acreditación universitaria metodología y experiencia* (pp. 9-45). Venezuela: UNESCO, Organización Interamericana Universitaria-OUI, Universidad de Santiago de Chile-USACH.
- Harvey, L. y D. Green. 1993. Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18 (1): 9-34.
- Lemaitre, M. (2009). Nuevos enfoques sobre aseguramiento de la calidad en un contexto de cambios. *Revista Calidad en la Educación* 31: 170-189.
- Olaskoaga, J., Marum, E., Rosario, V., Pérez, D. (2013). *Universidades en movimiento. El debate acerca de la gestión de la calidad y las actitudes del profesorado ante las transformaciones universitarias*. México: ANUIES.
- Salazar, J. (2011). Módulo: Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior. *Programa de formación: Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) y Proyecto Alfa (Unión Europea).
- UNESCO (1998). Declaración mundial sobre la educación superior En el siglo XXI: visión y acción y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior. Conferencia mundial sobre la educación superior. Recuperado de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm