



UNIVERSIDAD
LA REPUBLICA

LAICA PLURALISTA TOLERANTE



UNIVERSIDAD
LA REPUBLICA

LAICA PLURALISTA TOLERANTE

POLÍTICA Y SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Año 2022



Índice

Política de Aseguramiento de la Calidad.....	3
Universidad La República y el Aseguramiento de la Calidad	4
Modelo de Aseguramiento de la Calidad.....	6
Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	14
Lineamientos y niveles de aseguramiento de la calidad	14
Primer Nivel: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad a Nivel Macro (Plan de Desarrollo Institucional y Autoevaluación)	14
Segundo Nivel: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de nivel Micro, por unidades.....	16
Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad a Nivel Micro. Área Gestión	17
Tercer Nivel: Mecanismos de nivel micro, por resultados del proceso formativo	18
Las Comunidades de Calidad en la Universidad	18



Política de Aseguramiento de la Calidad

Desde los cambios sustantivos experimentados por nuestro sistema de educación superior en la década del ochenta, se ha verificado un aumento importante en cobertura y complejidad, lo que ha obligado a discutir e implementar una serie de modificaciones normativas tendientes a su regularización, dentro de las cuales destacan aquellas referidas al aseguramiento de la calidad.

En una breve revisión histórica, se puede señalar que la década del 90 se caracterizó por el comienzo de la expansión de la matrícula y el establecimiento de nuevos mecanismos de financiamiento a las universidades del Consejo de Rectores (CRUCH). Derivado de las exigencias del financiamiento, se efectuaron las primeras planificaciones estratégicas con el fin de poder participar de los fondos concursables que se colocaban a disposición de estas instituciones.

Por su parte, en la década del 2000 se instalan los proyectos concursables MECESUP destinados exclusivamente a las universidades del CRUCH. La necesidad de contar con mecanismos de aseguramiento de la calidad se materializa con la creación de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) y la Comisión Nacional de Acreditación de Post Grado (CONAP), organismos que realizan los primeros procesos de acreditación voluntarios. Durante la segunda mitad de esta década, se dicta la Ley 21.129 que oficializa la acreditación a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

A partir de este momento, el éxito para captar estudiantes y recursos financieros públicos y la calidad de las instituciones de educación superior, se asocian a aquellas organizaciones que:

- Desarrollan procesos de planificación estratégica reales, basados en el uso de metas e indicadores de desempeño medibles y comparables en el tiempo.
- Desarrollan procesos de rediseño curricular.
- Instalan modelos educativos y un sistema de créditos capaz de dar cuenta del tiempo de aprendizaje requerido por los estudiantes.

Finalmente, y como resultado de un largo proceso de discusión, se promulgó en mayo de 2018 la Ley 21.191 sobre el aseguramiento de la calidad en la educación superior, la cual, entre otros aspectos de control normativo, estableció la acreditación integral de instituciones como un proceso obligatorio.



En este escenario de aumento de las exigencias para las organizaciones, se hace necesario hacer ajustes en la gestión de las instituciones, colocando como centro la planificación estratégica y el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad que den cuenta de la capacidad de autorregulación y mejora continua hacia el logro de la misión declarada.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior se basan en el proceso de evaluación, como una fase fundamental de su desarrollo, ya que es fundamental para la definición y verificación del logro de sus objetivos.

Finalmente, el aseguramiento de la calidad es un enfoque holístico que cubre todos los procesos en una institución de educación superior, con el fin de servir a los estudiantes y otras partes interesadas en los estándares de calidad esperados. El éxito de un sistema de aseguramiento de la calidad depende del apoyo de la dirección. Por lo tanto, el aseguramiento de la calidad también debe cubrir la gestión estratégica, la gestión de procesos y el sistema de medición y seguimiento que interactúan entre sí para permitir que las instituciones mejoren sus procesos. Además, los sistemas de información deben implementarse para integrar el sistema de garantía de calidad con los procesos de gestión para mejorar el éxito general y producir información evaluable sobre el sistema de garantía de calidad.

Universidad La República y el Aseguramiento de la Calidad

Para la Universidad, el aseguramiento de la calidad constituye una tarea clave de gestión que favorece el control, la garantía pública y la mejora continua de sus principales procesos ya sean académicos o de administración.

El énfasis de las declaraciones de calidad de la Universidad, se centran en el mejoramiento continuo a partir de procesos sistemáticos de autoevaluación, derivación de fortalezas y debilidades y construcción de planes de mejora. Asimismo, la autoevaluación obliga a realizar análisis de los resultados de los procesos institucionales y a su contrastación con estándares propios o del sistema. El resultado de este trabajo debe ser el ajuste de los procedimientos estratégicos, operativos o tácticos según sea el caso y, por ende, la posibilidad concreta de avanzar en la mejora de aquellos resultados considerados como una debilidad.

En este contexto, la política de calidad de la Universidad La República se aplica a todos los programas, servicios académicos, servicios de apoyo a la gestión académica y a los



distintos procesos de Gestión Institucional que surjan de la Misión y objetivos estratégicos institucionales. Al respecto, la política indica:

- La calidad debe ser considerada como un aspecto central de la cultura de la organización y, en especial, de los integrantes de la comunidad universitaria.
- La calidad debe constituir un propósito individual y colectivo y una forma de comportamiento deseado hacia el logro de los propósitos declarados por la institución.
- La autoevaluación debe ser considerada como una herramienta de gestión y aseguramiento permanente de la calidad, en la cual están comprometidos todos los actores de la comunidad
- La calidad requiere de mecanismos de evaluación cuantitativos y cualitativos, para lo cual los indicadores pertinentes deben definirse abarcando los aspectos fundamentales del quehacer institucional.
- La calidad certificada externamente es una condición que, además de ser obligatoria, constituye un anhelo permanente de la Universidad.



Definición de Macro - Procesos

Profundizando en las definiciones conceptuales de los elementos centrales del modelo de aseguramiento de la calidad de la Universidad, se tiene:

- **Planificación Estratégica.** La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier institución. Las organizaciones que visualizan un cambio permanente de su gestión, garantizan un salto cuantitativo y cualitativo ascendente de manera permanente, en tal sentido, la planificación estratégica es un proceso fundamental de gestión institucional que coadyuva en la organización y determinación de dicho propósito.

La planificación estratégica en una institución de educación superior es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que **promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones.** La estructura metodológica de la planificación estratégica está integrada por varios momentos que vinculan el pasado, el presente y el futuro; estructura esta que se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos.

Se considera que la planificación estratégica favorece el cambio positivo, que orienta a las instituciones de educación superior de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando la razón de ser, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como los principales implicados.

A través de este proceso de planificación, se establecen la Misión, Visión, y Objetivos estratégicos, además del plan de acción con sus respectivos indicadores y metas que permiten hacer un seguimiento anual del cumplimiento del plan. De la misión se desprenden:

1. El público objetivo de la Universidad: admisión (reclutamiento), retención, inducción al mundo del trabajo.
2. Los programas y servicios que ofrecerá a este público: docencia de pregrado/postgrado, diurna/vespertina; investigación, vinculación con el medio, y los equilibrios entre ellos; Metodologías y estrategias docentes/ innovación para perfiles estudiantiles diversos; Tecnología: Aulas virtuales y básicas; Programas



- **Análisis Institucional.** El Análisis Institucional desempeña un rol significativo al momento de responder tres interrogantes fundamentales para el desarrollo de cualquier organización:

¿Dónde está la organización en este momento? Específicamente, ¿Cuál es la brecha o acercamiento entre la misión universitaria y sus carreras, programas y servicios? ¿Cuál es la posición de la universidad en el escenario de la educación superior tanto regional como nacional e internacional? ¿Quiénes constituyen la referencia/competencia y qué están haciendo?

¿Dónde va la organización? ¿Qué cambios en el escenario pueden afectar a la universidad? ¿Cuáles son los cambios en las carreras, programas y servicios que la harían más consistente con su misión y más proactiva frente a los cambios de escenarios?

¿Cómo puede llegar la organización a su fin deseado? ¿Cuáles son los cursos de acción alternativos que están disponibles para que la universidad logre sus objetivos? ¿Cuáles son los costos asociados a la implementación de las variadas alternativas? ¿Puede financiarlas la universidad? ¿Puede soportar no financiarlas?

En consecuencia, el análisis institucional se define como: “la suma de todas las actividades dirigidas a describir empíricamente todo el espectro de funciones (educacionales, de investigación, administrativas y de apoyo) en una IES. Las actividades de análisis institucional examinan esas funciones en sus definiciones más amplias y, en el contexto de los medios tanto internos como externos, se abocan a la recolección de datos y a las estrategias analíticas en apoyo a los procesos de toma de decisiones institucionales”. (Middaugh, M (199ti). The Nature and Scope of Institutional Research. En New Directions for Institutional Research. N° 66).

Para el desarrollo del análisis institucional, se ha considerado a la Universidad como un sistema abierto caracterizado por contar con tres componentes centrales: insumos, procesos y productos y se modifican de acuerdo con las transacciones con el entorno. Para funcionar y mantenerse viables, toda organización debe asegurarse que cuenta con las personas, los recursos físicos y financieros y otros considerados como inputs; sobre los cuales actúa la organización (procesos) para crear un producto. Otro elemento central de este enfoque es la serie de intercambios que se realizan con el medio externo. Es este medio el que provee de los materiales (insumos) y sirve como el gran determinante del éxito organizacional que se demuestra en el consumo de los productos organizacionales. En la figura a continuación, se expresa el marco conceptual para el análisis institucional.

Figura 3. Marco conceptual del análisis institucional.



A partir de estos componentes centrales del modelo de sistema abierto, se establece un conjunto de medidas concretas para cuantificar los inputs, procesos y outputs así como las transacciones organizacionales con el medio externo. Estas medidas deben estar representadas en un conjunto de indicadores de gestión sensibles que den cuenta primero, de la misión y visión de la institución y luego de aquellos contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional.

- **Aseguramiento de la Calidad.** El tercer macro - proceso del modelo se refiere al aseguramiento de la calidad, es decir, al sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional, el cual debe abarcar la totalidad de las funciones que la institución desarrolla con el propósito de demostrar capacidad de autorregulación y mejoramiento continuo. En la articulación presentada en este modelo, el aseguramiento de la calidad se fundamenta en el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de la planificación estratégica y en la capacidad de análisis de información objetiva y



oportuna desarrollada por la institución, abarcando tanto las funciones académicas como de gestión que constituyen el quehacer universitario.

En consecuencia, el aseguramiento de la calidad consiste en evaluar la efectividad institucional y la efectividad educativa a partir de los siguientes aspectos:

1. Planificación estratégica institucional.

- a. Planificación de las unidades académicas y de gestión a nivel central y de sedes alineadas con el plan de desarrollo estratégico.
- b. Coherencia con la planificación financiera.
- c. Planificación de recursos.
- d. Reportes periódicos a la dirección superior.

2. Aseguramiento de Calidad y mejora Continua

- a. Acreditación Institucional.
- b. Aseguramiento de la calidad de carreras y programas.
- c. Seguimiento de planes de mejora.

Para el desarrollo y seguimiento de estos procesos, el modelo de aseguramiento de la calidad utiliza un conjunto de actividades o mediciones asociados a los estudiantes y a la gestión institucional en general.

Estas mediciones permiten evaluar el cumplimiento de estándares o criterios asociados a la acreditación institucional y de carreras, así como al seguimiento de logro de la misión institucional y del Plan de Desarrollo Institucional.



A continuación, se presentan algunas de las mediciones para seguimiento directo o indirecto de los indicadores claves de desempeño institucional y de carreras.

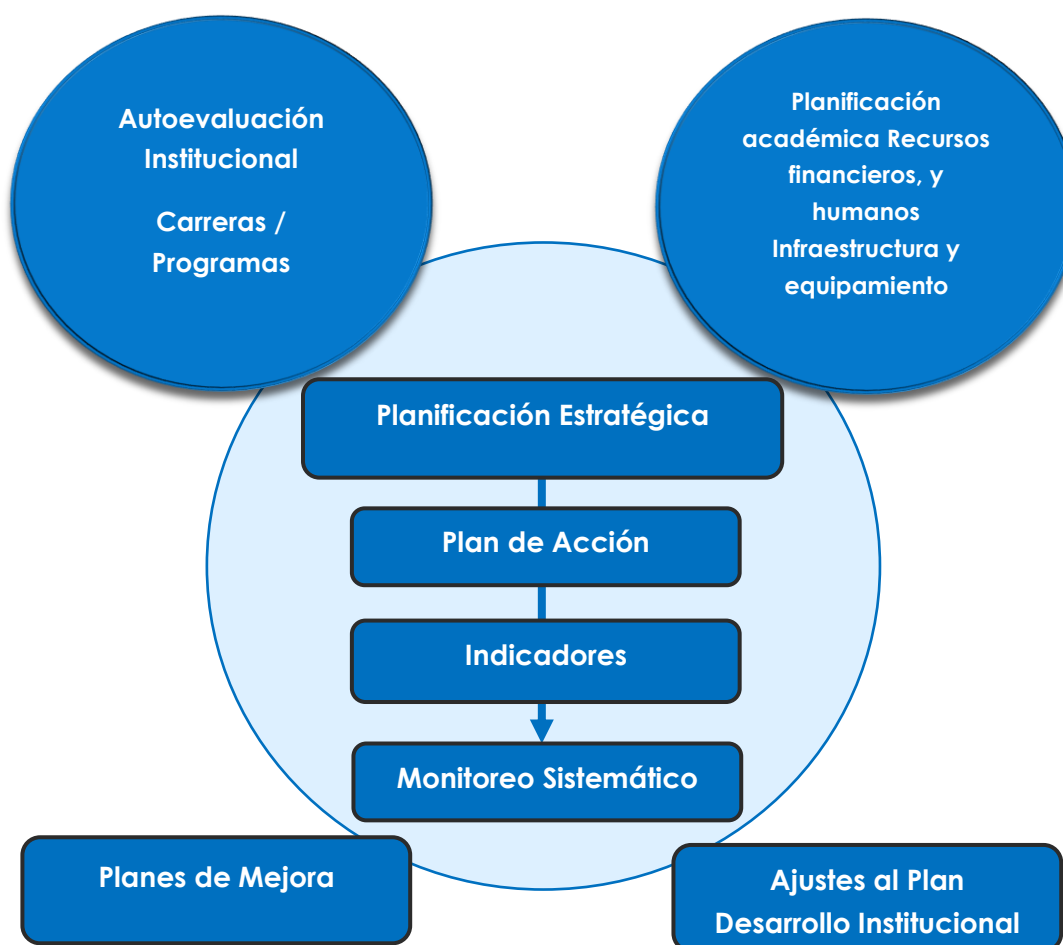
Docencia	Gestión Institucional
Tasas de ocupación de vacantes	Productividad académica,
Características de ingreso de estudiantes	Horas docencia/JC
Criterios de selección de los estudiantes	Horas docencia/JCE
Tasas de retención 1er año,	Inversión/retorno en capacitación académica
Tasas de retención total / deserción	JCE/estudiantes
Causas de deserción	Becas y Beneficios /ingresos matrícula
Tasas de titulación	Ingreso estudiantes 1er año/ingreso total
Satisfacción de estudiantes	Budget: Ingreso por Matrícula/Ingresos totales
Satisfacción de profesores	Otras fuentes de ingreso
Satisfacción de egresados	Relación de gastos
Evaluación asignaturas	Benchmarking entre sedes
Seguimientos planes de acción pro-retención	Clima organizacional
Empleabilidad egresados	Retención /rotación académicos
Niveles de remuneración de egresados	
Investigación para la docencia	Retención/rotación del personal administrativo.
Tasa de rotación de profesores part time	

Con la implementación de las mediciones periódicas, señaladas precedentemente se dispone de un sistema que permite monitorear el avance del plan de desarrollo y los resultados de la puesta en marcha de los diversos planes de mejoramiento institucional.

En definitiva, la medición y seguimiento de indicadores clave del desarrollo institucional derivados del Plan de Desarrollo Institucional y vinculados de manera natural con los dos grandes ámbitos, Evaluación de la Efectividad Institucional y Evaluación de la Efectividad Educativa, permiten disponer de un estado de preparación continua para los procesos de acreditación institucional y de carreras. De esta manera se retroalimenta también el proceso de planificación y ajustes correspondientes, generando un modelo de calidad institucional.

La figura siguiente muestra de manera esquematizada la relación del monitoreo del Plan de Desarrollo Institucional y los planes de mejora institucional y de carrera con los ajustes de la planificación institucional.

Figura 4. Evaluación y Monitoreo Plan de Desarrollo Institucional





Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Para la adecuada implementación del modelo de aseguramiento de la calidad de la institución, se ha planteado una estructura de funcionamiento en tres niveles que permiten observar el desarrollo de la calidad tanto a nivel de gestión institucional como de docencia de pre y post grado.

Tal como ya se había señalado, el aseguramiento de la calidad en la Universidad constituye un proceso transversal que involucra la participación coordinada de diferentes autoridades unipersonales, además del trabajo operativo de distintas unidades de gestión.

A continuación, se presenta la organización en tres niveles de los lineamientos de aseguramiento de la calidad: un primer nivel, a nivel macro institucional; un nivel micro, con mecanismos por unidades; y, un nivel micro, focalizado en indicadores académicos y de resultados del proceso formativo.

Lineamientos y niveles de aseguramiento de la calidad

Primer Nivel: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad a Nivel Macro (Plan de Desarrollo Institucional y Autoevaluación)

Se refiere a todo lo relacionado con la evaluación y monitoreo de la planificación estratégica y el cumplimiento de los propósitos declarados, a saber:

- Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) que orienta el quehacer de las diferentes áreas y los planes de acción asociados, que permite concretar objetivos, actividades y responsables del logro de los objetivos estratégicos, de acuerdo a metas anuales.
- Planes de Desarrollo Estratégico por Escuela y planes de acción a nivel de sus correspondientes carreras.
- Planes de Desarrollo Estratégico por Sedes.
- Los propósitos institucionales y los planes de acción (institucional, de escuelas y sedes) deben estar asociados a la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Institución.



- El proceso de presupuesto anual, que permite planificar y asignar los recursos, tanto operativos como de inversión para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Institucional debe ser elaborado por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas con el concurso de las unidades involucradas.
- Procesos de autoevaluación, tanto a nivel institucional como de carreras, y los planes de mejora asociados a los procesos de autoevaluación.

Frente al primer mecanismo, la responsabilidad de coordinar el proceso de formulación, elaboración y monitoreo recae en la Rectoría.

Las responsabilidades a nivel de Escuelas y Sedes recaen en sus respectivas autoridades para su coordinación y monitoreo. A nivel presupuestario, la responsabilidad recae en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. La responsabilidad de la evaluación de desempeño individual depende del Vicerrectoría de Administración y Finanzas y se ejerce a través del área de Recursos Humanos. El proceso de presupuesto anual asociado al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional es de responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas en coordinación con las diferentes unidades.

La responsabilidad de conducir el proceso de autoevaluación institucional recae en la Rectoría, en tanto la responsabilidad de conducir el proceso de autoevaluación de carreras recae en la Dirección de la Escuela respectiva. Estos procesos son apoyados y coordinados por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la Rectoría. Por su parte, el Plan de Mejora Institucional, es coordinado y monitoreado por la Vicerrectoría de Administración y Finanza, en tanto los presupuestos de los Planes de Mejora de las carreras deben ser visados por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, o por la Vicerrectoría Académica, bajo parámetros definidos por la primera, de forma de asegurar la consistencia de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.



Segundo Nivel: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de nivel Micro, por unidades Existe un segundo nivel de mecanismos de aseguramiento de la calidad, que operan a nivel de las unidades de la Institución.

Análisis Institucional	Almacenamiento y accesibilidad a datos institucionales históricos a través de sistemas informáticos institucionales; Procedimientos para la entrega oficial de datos. Reportes de resultados académicos.	VRAF Dirección de Análisis Institucional de manera Anual / Semestral VRA de manera semestral /intersemestral.
Planificación Estratégica	Sistema de evaluación del desempeño. Planes de Desarrollo Estratégicos por Escuela y Sedes.	y Dirección de Recursos Humanos. Directores de Escuela y de Sedes y sus respectivos comités.
Recursos Humanos	Políticas, reglamentos y procedimientos. Descripción del perfil del cargo. Plan anual de capacitación. Plan anual de beneficios y bienestar. Plan de Prevención de Riesgos.	Dirección de Recursos Humanos.
Recursos Financieros	Políticas y procedimientos. Normas Contables IFRS. Política de adquisición y compras. Política de créditos y cuentas por cobrar. Política de provisiones. Auditoría anual externa para los estados financieros.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas (encargada de velar por la correcta ejecución de los recursos) Junta Directiva (aprueba el presupuesto institucional y el balance general)
Infraestructura y Equipamiento	Normas y estándares legales referidos a infraestructura educacional y de uso público, de orden laboral y prevención de riesgos. Normas administrativas para licitaciones y proveedores externos.	VRAF
Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos	Políticas y procedimientos de procesos. Estándares en la gestión de procesos: Gestión de Proyectos – PMI, Normas ITIL en procesos y servicios, normas de seguridad a la información y accesos, Auditorías. Auditorías a procesos y sistemas involucrados. .	Dirección de TI.
Aseguramiento de la Calidad	Ley sobre Educación Superior vigente. Ley de Aseguramiento de la Calidad. Manual para procesos de autoevaluación elaborado por la CNA. Procedimiento para la autoevaluación de carreras. Procedimiento de acreditación institucional Resoluciones de acreditación institucional.	Rectoría Dirección de Aseguramiento de la Calidad.



Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad a Nivel Micro. Área Gestión

Criterio	Mecanismo de aseguramiento de calidad	Área/Unidad/Dirección Responsable de monitorear propósitos
Diseño y Provisión de Carreras	Diseño, análisis y evaluación de: Planes de estudio; Perfiles de Egreso; aplicación Sistema de créditos. Análisis y evaluación de la oferta educativa. Procedimientos para la apertura, cierre y suspensión de las carreras Mecanismos para asegurar la asignación de recursos necesarios y equivalentes.	VRA Direcciones de Escuela. Dirección de Admisión Junta Directiva, VRA VRAF, (garantiza la asignación de recursos humanos, didácticos e infraestructura)
Proceso de Enseñanza-Aprendizaje	Análisis de Planes de estudios. Análisis e informes de rendimiento académico.	Direcciones de Escuela (ajustes y mejoras) Dirección de Docencia Dirección de Análisis Institucional (análisis del rendimiento académico anua) Directores de Escuela y jefes de carreras (aplicación y revisión)
	Proyectos x rendimiento académico de los estudiantes (asignaturas críticas) y su seguimiento Sistema de detección de estudiantes críticos	VRA, Directores de Escuela. Análisis institucional (reporte de estudiantes en situación crítica)
Docentes	Definición de perfiles docentes	Dirección de Escuela.
	Registro Docente (registro y validación de docentes)	Sistema informático de Registro Docente
	Cursos de inducción (obligatorios) y perfeccionamiento docente (voluntarios)	VRA Director de Sede (seguimiento)
Estudiantes	Jerarquización Académica	VRA
	Sistema de detección de estudiantes críticos (alta posibilidad de deserción).	VRA
	Informes de análisis de deserción	VRA
Investigación para la docencia	Seguimiento del registro de solicitudes de estudiantes	Direcciones de Sede y de Escuelas.
	Documento sobre política y fundamentos de la investigación en la Universidad y bases asociadas	VRA
Vinculación con el Medio y Extensión	Convenios con comunidades locales Retroalimentación de los empleadores sobre las actividades de las prácticas de los estudiantes	Dirección de Vinculación con el Medio



Tercer Nivel: Mecanismos de nivel micro, por resultados del proceso formativo

Este tercer nivel se refiere al seguimiento de los principales indicadores asociados al proceso formativo:

- Resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje;
- Dotación académica;
- Infraestructura y equipamiento;
- Satisfacción estudiantil.

El seguimiento de estos resultados generalmente involucra un trabajo conjunto entre distintas unidades de la Institución.

A partir del sistema informático institucional se realizan reportes analíticos sobre los indicadores académicos expresados en tasas de retención, avance académico, tasa de titulación, tiempo de titulación, entre otros, los cuales permiten observar la eficiencia y la eficacia de la aplicación del modelo educativo institucional. Estos reportes anuales son realizados por la Dirección de Planificación, Estudios y Autoevaluación y compartidos con las autoridades con el propósito de establecer los énfasis necesarios para continuar mejorando los referidos indicadores.

Las Comunidades de Calidad en la Universidad

Universidad La República, tiene una distribución en cinco sedes incorporadas activamente en el trabajo sistemático de aseguramiento de la calidad. La gestión tiene como compromiso desarrollar una cultura de calidad al interior de la organización, sobre la base de la autoevaluación formal permanente y sistemática, utilizando el concepto de comunidades de calidad, interconectadas permanentemente a través del uso de tecnologías de información.

La concreción de este trabajo se traduce en la creación de comunidades centrales y por sedes, abocadas a procesos de autoevaluación y aseguramiento de la calidad, coordinadas desde la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. A nivel de Casa Central: Comité Ejecutivo, Comité de Docencia de Pregrado, Comité de Gestión Institucional.

- A nivel de sedes: Comunidades de Calidad de Antofagasta, Rancagua, Ñuble, Concepción, Temuco y el campus Santiago.
- A nivel de sedes; Comunidad de Directores de Sede que permite compartir experiencias y plantear inquietudes entre quienes tienen la misión de conducir los procesos de la universidad en sedes.