UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

ACREDITADA 4 AÑOS
Diciembre 2016 - Diciembre 2020
Gestión Institucional
Docencia de Pregrado
Vinculación con el Medio

Comisión Nacional de Acreditación Chile

www.ulagos.cl

Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad

PRESENTACIÓN

La Universidad de Los Lagos como universidad estatal y regional tiene un compromiso misional con la calidad, lo que se ha traducido en una serie de transformaciones que han dado pie a importantes cambios a nivel institucional en cuanto a políticas, estructuras y procesos. Tras su primera acreditación obtenida el año 2007 y los cambios estructurales instalados a contar del proceso de reorganización universitaria el año 2009, estos han orientado su quehacer hacia una institución más compleja, relacionada activamente con actores de su entorno y efectuando acciones relevantes en materia de investigación.

La universidad enfrenta grandes desafíos en los próximos años. Entre ellos se cuentan el proceso de autoevaluación institucional, la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2019-2030), el desarrollo de un nuevo sistema de gestión de la información, la revisión de su estructura organizacional y la ampliación de su oferta académica. A eso se suman los cambios que ha experimentado el sistema de educación superior en los últimos años, los que han propiciado un nuevo marco normativo. En ese contexto se tornó imperativo la actualización de nuestro Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el que debe dar respuesta a esta nueva fase de desarrollo institucional.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de Los Lagos data del año 2010. Tuvo una primera actualización el año 2015, oportunidad en que se ajustaron los instrumentos de planificación. Lo que presentamos a continuación es una nueva actualización, que busca responder adecuadamente a los desafíos que impone el nuevo contexto institucional ya descrito y atender los requerimientos del sistema nacional de aseguramiento de la calidad.

Para la actualización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, se siguieron los siguientes pasos:

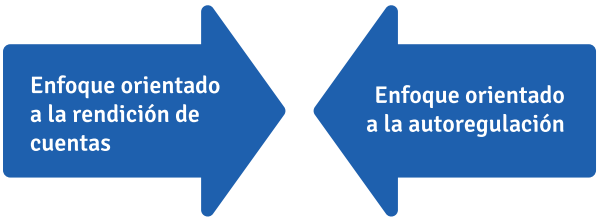
- Revisión documental de sistemas de aseguramiento de la calidad de otras universidades nacionales e internacionales;
- Insumos emanados del Diploma en Aseguramiento de la Calidad organizado por la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de Los Lagos el segundo semestre 2018;
- Aportes elaborados por actores y unidades internas;
- Proceso de validación con informantes claves de la universidad, representativos de todas las Vicerrectorías, niveles formativos, campus y sedes;
- Presentaciones ante el Comité de Calidad Institucional y el Equipo Directivo.

En esta versión actualizada, hemos denominado al sistema como ***"Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad"***. Ello pues, es de nuestro interés explicitar que la calidad es un componente que se gestiona a través de políticas y procedimientos; se promueve, como una tarea del conjunto de la comunidad universitaria; y se asegura mediante la evaluación de resultados.

En línea con el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad vigente, el Sistema ULagos se basa en el cumplimiento de Criterios de Evaluación.

El concepto de calidad es polisémico. Su definición va a depender, entre otros factores, del contexto histórico - social y el grado de madurez en que se sitúa la institución, o del peso específico de los actores incumbentes u otros grupos de interés. No obstante, lo que parece indiscutible es que los fundamentos que subyacen a dicha definición van a determinar los mecanismos e instrumentos asociados al aseguramiento de la calidad.

La literatura internacional en materia de aseguramiento de la calidad es abundante, distinguiéndose dos perspectivas predominantes: a) Un enfoque orientado a la rendición de cuentas (accountabillity), y b) Un enfoque orientado al mejoramiento continuo (control interno y autorregulación), cuyo acento se centra en el desarrollo de políticas y mecanismos, orientados a la mejora. Para el caso de la Universidad de Los Lagos, en su actual ciclo de desarrollo, resulta necesario combinar ambos enfoques, propendiendo a una equilibrada sinergia entre la rendición de cuentas y la autorregulación.



A continuación se describe el "Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad" de la Universidad de Los Lagos.

I. DEFINICIONES INSTITUCIONALES

a) Concepto de Calidad

Existen distintas concepciones de calidad. Siguiendo una de las nociones propuestas por Harvey & Green (1993), entenderemos la calidad como un **proceso de transformación**[1].

Dicha transformación se experimenta en la visión de mundo que adquieren los estudiantes en su paso por nuestra universidad. Desde un espacio situado (universidad pública), diverso, plural, democrático, va configurando una mirada integral del mundo, la que cambia durante su trayectoria formativa.

También se transforma la concepción de nuestros académicos, los que van permanente actualizando su ejercicio, en función de los cambios científicos, económicos, tecnológicos, sociales, culturales y políticos que vive la sociedad. La revisión sistemática de nuestras prácticas es parte de ello.

Por último, la propia universidad va transformando su gestión como institución. La gestión del cambio es una función inherente a su propio desarrollo como tal. Los cambios hoy son vertiginosos y conminan a las universidades a relacionarse activamente con un entorno dinámico.

Es la transformación entonces, la noción que mueve nuestra universidad. Evaluar la calidad de esos procesos transformacionales, es el foco de nuestro Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad".

b) Política de Calidad

La Universidad de Los Lagos ha declarado como valor, el **compromiso con la calidad.** Ello significa cautelar el cumplimiento de sus propósitos declarados en todas las funciones universitarias. Se busca garantizar que los servicios universitarios respondan a las especificaciones y a los requerimientos de la comunidad universitaria y del entorno. Además, toma en cuenta las orientaciones y definiciones nacionales e internacionales sobre calidad. Finalmente desarrolla procesos de rendición de cuentas donde transparenta con la sociedad y sus usuarios los resultados e impactos alcanzados.

1 Harvey, L. and Green, D., 1993. Defining quality, assessment and evaluation in higher education. Assessment &Evaluation in Higher Education, 18, pp. 9-34.

c) Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad se define como un conjunto de políticas y procesos que en interacción permiten a la universidad implementar en sus servicios acciones de mejora que redituarán en una mejor calidad de los mismos. Considera sistemas de retroalimentación, tanto internos como externos, tendientes a fortalecer los ciclos de mejoramiento continuo en todos los niveles organizacionales, tanto en el ámbito de las unidades académicas como administrativas.

d) Promoción de la Calidad

La promoción de la calidad se entiende como la orientación de la institución en su conjunto hacia el mejoramiento continuo de su quehacer, la difusión de buenas prácticas, la socialización de políticas y mecanismos para la gestión y el aseguramiento de la calidad, su aplicación sistemática y efectiva y la centralidad de la consideración de los resultados y el entorno en la planificación del desarrollo de las instituciones. El objetivo que subyace es la construcción de una cultura de la calidad, entendida como una práctica sistemática asentada en el desarrollo de la universidad.

e) Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad implica disponer de políticas y mecanismos institucionales, consistentes interna y externamente que permitan presentar evidencias de su aplicación sistemática. Su implementación debe expresarse en resultados e impactos que permiten avanzar de manera sostenida a la institución en la consecución de su misión y visión.

II. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN, PROMOCIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Objetivo del Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad es: **Promover el compromiso del conjunto de la comunidad universitaria en el desarrollo de una cultura de calidad, que permita mejorar sistemáticamente el desempeño de la Universidad de Los Lagos en todas sus funciones de modo integral y permanente.**

Lo anterior implica concebir la calidad como una condición inherente a todos los procesos y funciones universitarias, cuya responsabilidad recae en el conjunto de la comunidad universitaria.

Este objetivo se operacionaliza en tres líneas de acción:

1) Definición clara de **políticas y procedimientos** asociados a cada ámbito de gestión institucional (docencia, gestión, vinculación con el medio e investigación/ creación / innovación).

Entenderemos por política "una decisión formalmente establecida (por escrito) que se establece como una guía, para los miembros de la universidad, y establece los límites dentro de los cuales se puede operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente. De esta manera se evita, que la dirección, tenga que decidir sobre temas de rutina una y otra vez en desmedro de la eficiencia.

Las políticas afectan transversalmente a todos los miembros de la institución y se dan por conocidas una vez aprobadas por las autoridades correspondientes. Toda política debe fundamentarse y reflejar los valores de la institución, y al mismo tiempo, ser parte de una reflexión acorde con el estadio de desarrollo de la universidad y la filosofía institucional.

El establecimiento explícito de políticas institucionales, y su aplicación consciente en la toma de decisiones a todo nivel, debe constituirse en un elemento muy importante a tomar en cuenta cuando se tiene un compromiso serio con la calidad y la mejora continua.

Una Política debe revisarse periódicamente y ajustarse a nuevos escenarios y desafíos emergentes, emanados internamente o provenientes del entorno.

2) Desarrollo de **mecanismos** que promuevan una cultura de calidad en el quehacer institucional. Entenderemos por mecanismo a "elementos que forman parte de un procedimiento o acciones que se desarrollan de manera sistemática y constante en el tiempo, que tienen por objetivo llevar a la práctica orientaciones de política institucional en los diferentes niveles del funcionamiento de la institución."

3) Garantizar **resultados** que evidencien el logro de los propósitos institucionales.

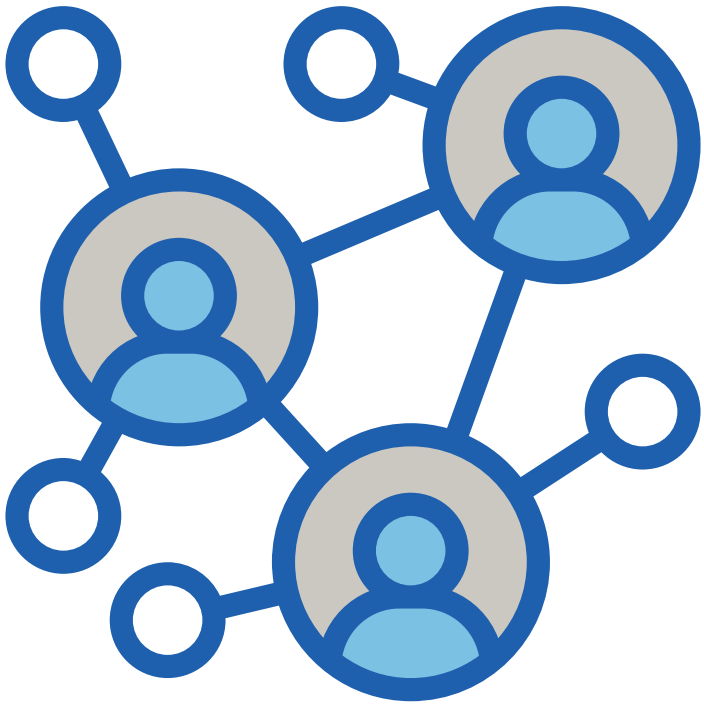
> **"Promover el compromiso del conjunto de la comunidad universitaria en el desarrollo de una cultura de calidad, que permita mejorar sistemáticamente el desempeño de la Universidad de Los Lagos en todas sus funciones de modo integral y permanente"**

III. INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN, PROMOCIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad es coordinado estratégicamente por el **Comité de Calidad Institucional** conformado por el Rector y los Vicerrectores Académico, de Administración y Finanzas, de Investigación y Postgrado y de Planificación y Desarrollo. Actúa como Secretario Ejecutivo de dicho Comité la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

Desde el punto de vista operativo se conforma un Círculo de Calidad integrado por un representante de cada Vicerrectoría, los que se reúnen periódicamente bajo la coordinación de la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

Se conformará además un **Consejo Asesor para el Aseguramiento de la Calidad,** integrado por académicos/as de distintas áreas disciplinares y niveles formativos con experiencia en la materia.



IV. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN, PROMOCIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La universidad desarrolla funciones en cuatro ámbitos:

En cada uno de estos ámbitos, operan las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Estas políticas se despliegan en un **Ciclo de Mejora Continua** constituido por tres fases: **a) Sistema de Planificación; b) Gestión de Planes y Procesos; y c) Gestión de Resultados.**

El Marco de Referencia que orienta el **Ciclo de Mejora Continua** está constituido por: a) el contexto social y productivo en que se sitúa la universidad; b) el contexto de la educación superior en su estadio de desarrollo actual; y c) el contexto y filosofía institucional (Misión, Visión, Valores).

A partir de dicho marco referencial, se delinea una primera fase del **Ciclo de Mejora Continua** cual es el **Sistema de Planificación** que opera en varios niveles y que considera una serie de instrumentos. Dicho sistema de planificación lleva aparejado instancias y mecanismos de control y seguimiento.

La segunda fase del **Ciclo de Mejora Continua** es la **Gestión de Planes y Procesos.** Se han identificado 20 procesos estratégicos, a partir de los cuales se deriva un Mapa de Sub-Procesos. Al mismo tiempo se realiza el seguimiento periódico a los Planes formulados en los distintos niveles de la organización.

La última fase del **Ciclo de Mejora Continua** es la **Gestión de Resultados.** Los resultados se miden y evalúan a través de cuatro variables: a) Sistema de Gestión de Indicadores (SGI); b) Sistema de Institucional de Encuestas y Mediciones; c) Cuenta Pública de Rec-

toría; y d) Sistema de Autoevaluación de Programas Académicos.

Los resultados se constituyen en información que posibilita la toma oportuna de decisiones. Esas decisiones pueden llevar al ajuste de la planificación y de los objetivos trazados, siendo el horizonte del sistema el cumplimiento de la misión institucional.

a) Sistema de Planificación

El Sistema de Planificación se despliega en tres niveles: *a nivel de gestión estratégica institucional, a nivel de unidades académicas y a nivel de programas académicos.*

El instrumento de planificación que ordena el sistema es el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI),** cuya implementación es responsabilidad del Rector con el apoyo de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. El PEDI está trazado a doce años plazo. El monitoreo y seguimiento lo realizan los cuerpos colegiados de la universidad: Consejo Superior y Consejo Universitario, a quienes se les va reportando sobre la marcha de la institución.

De los objetivos estratégicos del PEDI, se desprenden los proyectos estratégicos de las Vicerrectorías. A partir de ahí, cada Vicerrector debe elaborar una Agenda de Trabajo de su Vicerrectoría, para establecer los focos de su gestión y el de las Direcciones y Unidades bajo su dependencia a cuatro años plazo. Si bien el PEDI es el instrumento rector del sistema de planificación, la Agenda de Trabajo de cada Vicerrectoría debe considerar situaciones emergentes o reorientaciones que emanen del equipo directivo de la universidad. El monitoreo y seguimiento anual a dicha Agenda lo realiza cada Vicerrector, quien a su vez va reportando al Rector.

A nivel de las *unidades académicas,* se distinguen dos instrumentos: los **Planes de Desarrollo para cada Unidad** (Departamentos, Instituto y Escuela) y los **Planes de Mejora de cada Carrera o Programa.** Este último instrumento aplica para carreras de pregrado y programas de postgrado.

Los Planes de Desarrollo, están trazados a cuatro años plazo. Deben estar alineados con el PEDI y delinear acciones en cuatro ámbitos: Docencia (Pregrado y Postgrado); Gestión; Vinculación con el Medio; e Investigación, Creación e Innovación. El Plan de Desarrollo es responsabilidad de la Dirección de la Unidad y constituye un consenso del Consejo de la Unidad, el que a su vez va monitoreando su implementación. El seguimiento al Plan de Desarrollo lo realiza la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la que va reportando además a la Vicerrectoría Académica.

Por su parte los Planes de Mejora de cada Carrera o Programa, son responsabilidad del Jefe de Carrera o Programa y constituye un consenso del Consejo de Carrera o Programa, el que a su vez va monitoreando su implementación. El seguimiento al Plan lo realiza la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad y se va reportando además a la Dirección de Departamento o Dirección de Postgrado según corresponda.

El Plan de Desarrollo de la Unidad y el Plan de Mejora de la Carrera/Programa deben estar alineados y sincronizados en sus objetivos y actividades.

El monitoreo de los planes se realizará a través de la plataforma dispuesta en ssp.ulagos.cl

Sistema de Planificación

Instrumento	Periodo	Responsable	Control y Seguimiento
PEDI	2019 - 2030	Rector	Consejo Universitario Consejo Superior
Agenda de Trabajo Vicerrectorías	Anual	Vicerrectores	Rector
Planes de Desarrollo de Unidades Académicas	4 años (Seguimiento anual)	Directores de Departamento	Vicerrector Académico Consejo de Departamento
Planes de Mejoramiento de Carrera / Programa	5 años (Seguimiento anual)	Jefes de Carrera / Programa	Directores de Departamento, Escuela o Instituto Tecnológico Consejos de Carrera

b) Gestión de Planes y Procesos

El Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad identifica, además de los Planes formulados, 20 procesos estratégicos:

Mapa de Procesos Estratégicos

Docencia	Gestión	Vinculación con el Medio	Investigación, Creación e Innovación
Gestión de Programas Académicos: gestión curricular y condiciones de operación para la docencia	Plan Estratégico	Proyectos y Programas VcM	Investigación
Gestión de Estudiantes	Sistema de Gobierno	Relaciones Internacionales	Publicaciones
Gestión de Académicos	Gestión del Presupuesto	Comunicaciones	Creación Artística
Gestón de Recursos para el aprendizaje	Gestión de RRHH	Extensión Artística, Cultural y Deportiva	Innovación y Transferencia Tecnológica
Formación Continua	Infraestructura y Recursos Materiales	Gestión de los Consejos Asesores Externos	
	Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos		

Para cada proceso se establecen políticas, procedimientos, mecanismos de aseguramiento de la calidad e indicadores. El seguimiento de la gestión de procesos, está a cargo de la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

c) Gestión de Resultados

La gestión de resultados[1] se mide y evalúa a partir de las siguientes variables:

- Sistema de Gestión de Indicadores (SGI)
- Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones (SIEM)
- Cuenta Pública Anual de Rectoría
- Sistema de Autoevaluación de Programas Académicos

1 Los resultados esperados se establecen en cada instrumento de planificación.

i. Sistema de Gestión de Indicadores (SGI)

El Sistema de Gestión de Indicadores (SGI) es administrado por la Dirección de Análisis Institucional y permite analizar los indicadores fundamentales generados en los distintos ámbitos del quehacer de la Universidad de Los Lagos.

Este sistema permite el acceso rápido y oportuno a los diversos indicadores, lo que mejora los tiempos de respuesta en la entrega de la información relevante para la toma de decisiones. Se accede al SGI a través del siguiente link: http://sgi.ulagos.cl/

ii. Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones (SIEM)

El Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones está conformado por siete instrumentos:

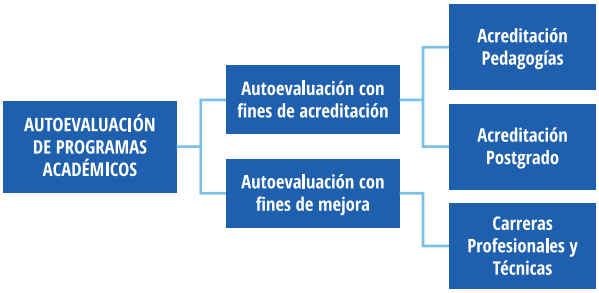
Encuesta	Descripción
Caracterización de Estudiantes de Pregrado	Se aplica desde el año 2017 a los estudiantes de carreras profesionales de 1er año al momento de matricularse y permite desarrollar un perfil de ingreso a cada carrera. Desde el año 2018 se aplica también a estudiantes nuevos de carreras técnicas. Esta información se reporta a las Jefaturas de Carrera, los que tienen por tarea socializar con los docentes que imparten docencia en primer año
Satisfacción de Estudiantes con los Servicios	Se aplica a inicios del 2° semestre a estudiantes de pregrado. El instrumento fue modificado el año 2019, ampliando el radio de servicios a evaluar. Esta información se reporta a la Vicerrectoría Académica.
Calidad de la Formación	Es una encuesta que se desprende del proceso de monitoreo y seguimiento curricular a cargo de la UDEDOC. Su primera aplicación se prevé para fines del año 2020. Esta información se reporta a la Vicerrectoría Académica.
Empleabilidad e Inserción Laboral	Se aplica a quienes hayan egresado hace dos años para evaluar su proceso de inserción laboral. Esta información se reporta a la Vicerrectoría Académica.
Evaluación Docente	Instrumento para evaluar la calidad de la docencia que se aplica semestralmente en todas las carreras de pregrado. Esta información se reporta a la Vicerrectoría Académica.
Clima Organizacional	Esta Encuesta se aplica a funcionarios y académicos para analizar el clima organizacional. Se implementó por primera vez a fines de 2018 a prácticamente el 100% de los funcionarios administrativos y directivos de la universidad (planta, contrata y honorarios). Esta información se reporta a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y Comité de Calidad Institucional.
Posicionamiento y Reputación Institucional	Es una encuesta que se aplica a actores relevantes del medio externo, del ámbito político, social, gremial, empresarial y cultural y que busca medir el posicionamiento y reputación institucional, reportando directamente al Eje Liderazgo del PEDI 2030. Esta información se reporta al Comité de Calidad Institucional.

iii. Cuenta Pública Anual de Rectoría

Por su parte cada Dirección reporta al Rector información para nutrir la Cuenta Pública, ejercicio anual de rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y medio externo, que se realiza en el marco del mes de aniversario institucional.

iv. Sistema de Autoevaluación de Programas Académicos

Por último, toda la oferta académica de la universidad se somete a procesos de autoevaluación, ya sea con fines de acreditación o con fines de mejora.



Para el desarrollo del Sistema de Autoevaluación de Programas con Fines de Mejora, la Universidad de Los Lagos ha definido cinco Criterios de Calidad para sus programas:

Consistencia del Proyecto Académico	perfil de egreso actualizado, validado y pertinente; objetivos formativos claros; campo ocupacional establecido; vinculación con el medio; estructura curricular coherente; sistema de prácticas; sello formativo.
Cuerpo académico idóneo	cuerpo académico suficiente en cantidad y dedicación, garantizando la implementación adecuada del plan de estudios y que cuenta con dominio de la disciplina que imparte.
Estructura Organizacional eficiente	con capacidad de monitorear y conducir el proyecto formativo.
Recursos de apoyo para el aprendizaje de los estudiantes	se cuenta con la cantidad adecuada de equipamiento y recursos de aprendizaje, con mecanismos de mantención y renovación para satisfacer los requerimientos curriculares.
Indicadores de resultado	se realiza un monitoreo y seguimiento de los indicadores de progresión académicos (matrícula, retención, asignaturas críticas, titulación) y dan cuenta del logro del Perfil de Egreso.

Un profesional de la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad acompañará permanentemente a las carreras y programas en su ciclo de mejora continua. Para ello la DGAC ha diseñado un Modelo de Acompañamiento:

El monitoreo de los resultados de estas cuatro variables (Sistema de Gestión de Indicadores, Sistema Institucional de Encuestas y Mediciones, Cuenta Pública de Rectoría y Sistema de Autoevaluación de Programas Académicos) está a cargo de la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la que reporta periódicamente al Comité de Calidad Institucional (Rector y Vicerrectores) para sugerir líneas de acción y propuestas de mejoramiento. Son funciones del Comité de Calidad Institucional las siguientes:

- Promover y consolidar la cultura de la calidad y de la autoevaluación, como condición fundamental para autorregular y retroalimentar los procesos académicos en los ámbitos del pregrado y postgrado.
- Proponer políticas, mecanismos y estrategias de aseguramiento de la calidad y evaluar los resultados de las políticas y mecanismos institucionales para el mejoramiento de los distintos procesos desarrollados por la universidad.
- Evaluar el cumplimiento y resultados obtenidos de los planes de mejora institucional y de las carreras y programas.

Universidad de Los Lagos, año 2020.

ANEXO:
Formato para elaborar Planes de Mejora y Planes de Desarrollo[1]

DIMENSIÓN	EVALUACIÓN CRÍTICA	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	INDICADORES O VERIFICADORES DE LOGRO	LÍNEA DE BASE	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	RESPONSABLES	RECURSOS ASOCIADOS
Gestión Organizacional y Capacidad de Autorregulación											
Gestión del Plan de Estudios											
Gestión del Cuerpo Académico											
Gestión de Estudiantes											
Infraestructura y Recursos para el aprendizaje											
Vinculación con el Medio											
Investigación											

[1] Los Planes de Mejora de Carreras/Programas se formulan a cinco años y los Planes de Desarrollo de Unidades Académicas (Departamentos, Escuela de Pedagogía e Instituto Tecnológico Regional) se planean a cuatro años. Este Formato es flexible de acuerdo a las características de cada Unidad Académica.

Campus Osorno
Av. Fuchslocher 1305
Teléfono +56 64 2333 000
Fax +56 64 2333 774
Osorno, Chile

Campus Puerto Montt
Camino a Chinquihue Km 6
Teléfono +56 65 2322 536
Puerto Montt, Chile

Sede Santiago
República 517
Barrio Universitario
Teléfono +56 02 2675 3057
Santiago, Chile

Sede Chiloé
Los Carrera 678
Teléfono 56 65 2322 409
Castro, Chile

Eleuterio Ramírez 348
Teléfono +56 65 2322 476
Ancud, Chile