Universidad de Deusto
University of Deusto

Aprendizaje Institucional de las Universidades Chilenas en los Procesos de Autoevaluación

Tesis presentada para la obtención del Grado de Doctor por

Elsa Margarita Echeverría Olivares

Universidad de Deusto, Doctorado en Educación

Director: Eduardo García Jiménez

GARCIA JIMENEZ EDUARDO - 29750678V

Digitally signed by GARCIA JIMENEZ EDUARDO - 29750678V
Date: 2022.05.05 20:51:33 +02'00'

Bilbao, España

Mayo, 2021

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS **8**

RESUMEN **9**

ABSTRACT **11**

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN **13**

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE **17**

El Aseguramiento de la Calidad de las Universidades Chilenas 17

El Sistema Universitario Chileno 17

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad 24

Los Resultados de la Aplicación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad 29

La Autoevaluación Institucional 32

Enfoques y Modelos de Aseguramiento de la Calidad. La Autoevaluación 35

Relación entre Autoevaluación y Evaluación Externa 49

Autoevaluación y Mejora Continua 55

El Aprendizaje Institucional 64

Definición del Concepto Aprendizaje Institucional 64

Liderazgo y Aprendizaje Institucional 74

Cultura y Aprendizaje Institucional 79

Aprendizaje Institucional y Planificación de la Calidad (Planes Estratégicos) 83

OBJETIVOS **92**

METODOLOGÍA **94**

Población y Muestra 94

Descripción de los Casos Estudiados 98

Procedimiento de Recogida de Información 104

Procedimiento de Análisis de Datos 111

Validez y Fiabilidad de los Resultados de la Investigación 126

Equipo de Investigación y Reflexividad 126

Diseño del Estudio 128

Análisis de los Datos 129

Resultados de la Investigación 130

RESULTADOS **132**

Resultados Relativos a la Planificación de la Calidad 132

Resultados Relativos al Aseguramiento de la Calidad 163
Resultados Relativos a la Autoevaluación 237
Resultados Relativos al Aprendizaje Institucional 265
Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad 283
Autoevaluación y Aprendizaje Institucional 367
Autoevaluación y Planificación de la Calidad 446
Aprendizaje Institucional y Planificación de la Calidad 446

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES 457
Conclusiones 457
Implicaciones 463
Limitaciones 462

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 466

ANEXOS 475
Anexo 1. Carta Oficio de la Solicitud de la Información y Respuesta de la CNA 475
Anexo 2. Matriz de Macro categorías-categorías-códigos-definición-ejemplos 479
Anexo 3. Códigos de Universidades 484
Anexo 4. Informes de Autoevaluación de las 14 Universidades Participantes 484

Índice de Tablas

Revisión del Estado del Arte **17**

Tabla 1.1. Instituciones universitarias vigentes en septiembre 2020 21

Tabla 1.2. Matrícula total 2020 de pregrado en universidades 22

Tabla 1.3. Evolución de Matrícula Total de Pregrado en universidades 2007-2020 22

Tabla 1.4 Evolución de la matrícula total de pregrado en Universidades 22

Tabla 1.5 Modelos de sistemas de aseguramiento de la calidad de Iberoamérica 38

Tabla 1.6 Principios que justifican la necesidad de las instituciones educativas en aprender 64

Tabla 1.7 Las cinco disciplinas y su significado 69

Tabla 1.8 Condiciones para que se produzca el aprendizaje según distintos autores 71

Tabla 1.9 Enfoques y perspectivas de teorías de liderazgos 73

Tabla 1.10 Variables de gestión y sus iniciativas estratégicas 86

Metodología **93**

Tabla 3.1 Listado de universidades vigentes 2016/Tipo/Matrícula 2016 95

Tabla 3.2 Universidades participantes del estudio, tipo, años acreditación al 2016 y áreas de acreditación 96

Tabla 3.3 Caracterización de universidades estatales CRUCH que participaron en el estudio 99

Tabla 3.4 Caracterización de universidades privadas del CRUCH que participaron en el estudio según acreditación 101

Tabla 3.5 Caracterización de universidades privadas que participaron en el estudio según acreditación 102

Tabla 3.6 Matriz de planificación de datos para un estudio 105

Tabla 3.7 Estructura de los informes de autoevaluación de universidades que constituyen la muestra para este estudio 111

Tabla 3.8 Matriz de planificación de análisis de datos para un estudio 113

Tabla 3.9 Presencia de referencias de Planificación de la Calidad en los Informes de autoevaluación 116

Tabla 3.10 Relación de OFEFOR con RESAPR en los informes de autoevaluación 118

Tabla 3.11 Indicadores que caracterizan a Estructuras Flexibles en los informes de autoevaluación 120

Tabla 3.12 Temas que abordan las universidades estatales y privadas en el ámbito de postgrado 121

Tabla 3.13 Clasificación de acciones en el Plan de mejora de las áreas evaluadas 122

Tabla 3.14 Acciones de cambios mayores para Gestión Institucional incorporadas en los planes de mejora 123

Resultados **130**

Tabla 4.1 Presencia de referencias de Planificación de la Calidad en los Informes de autoevaluación 131

Tabla 4.2 Presencia de la cultura de la calidad en los informes de autoevaluación 132

Tabla 4.3 Presencia de objetivos de la calidad en los informes de autoevaluación 135

Tabla 4.4 Presencia de Misión en los informes de autoevaluación 136

Tabla 4.5 Presencia de Visión en los informes de autoevaluación 138

Tabla 4.6 Presencia de los valores en los informes de autoevaluación 145

Tabla 4.7 Presencia de Política de la Calidad en los informes de autoevaluación 146

Tabla 4.8 Presencia de Vinculación con el Medio en los informes de autoevaluación 154
Tabla 4.9 Presencia de referencias de Aseguramiento de la Calidad en los informes de autoevaluación 163
Tabla 4.10 Presencia de Estructuras Flexibles en los informes de autoevaluación 164
Tabla 4.11 Indicadores que caracterizan a Estructuras Flexibles (ESTEFLE) en los informes de autoevaluación 174
Tabla 4.12 Presencia de Infraestructura (INFRAE) en los Informes de autoevaluación 175
Tabla 4.13 Indicadores que caracterizan a Infraestructura (INFRAE) en los informes de autoevaluación 177
Tabla 4.14 Presencia de Investigación y postgrado (INVPOS) en los Informes de autoevaluación 181
Tabla 4.15 Presencia de referencias de personal docente (PERDOC) en los informes de autoevaluación 190
Tabla 4.16 Indicadores que caracterizan (PERDOC) en los informes de autoevaluación 191
Tabla 4.17 Presencia de Recursos financieros (RECFIN) en los informes de autoevaluación 200
Tabla 4.18 Indicadores que caracterizan a Recursos financieros (RECFIN) en los informes de autoevaluación 202
Tabla 4.19 Presencia de referencias de Servicios a los estudiantes (SERVIC) en los informes de autoevaluación 207
Tabla 4.20 Indicadores que caracterizan a Servicios a los estudiantes (SERVIC) en los informes de autoevaluación 208
Tabla 4.21 Presencia de referencias de Oferta formativa (OFEFOR) en los informes de Autoevaluación 217
Tabla 4.22 Indicadores que caracterizan a Oferta formativa (OFEFOR) en los informes de autoevaluación 222
Tabla 4.23 Presencia de referencias de Autoevaluación en los informes de autoevaluación 232
Tabla 4.24 Presencia de elementos que caracterizan a ANAINT en los informes de autoevaluación 233
Tabla 4.25 Indicadores que caracterizan ANAINT en los informes de autoevaluación 235
Tabla 4.26 Presencia de referencias de Autoinforme (AUTINF) en los informes de autoevaluación 241
Tabla 4.27 Indicadores que caracterizan a Autoinforme (AUTINF) en los informes de autoevaluación 241
Tabla 4.28 Presencia de referencias de Plan de mejora (PLAMEJ) en los informes de autoevaluación 246
Tabla 4.29 Indicadores que caracterizan a Plan de Mejora (PLAMEJ) en los informes de autoevaluación 246
Tabla 4.30 Presencia de referencias de Recogida y análisis de información (REANIN) en los informes de autoevaluación 248
Tabla 4.31 Referencias de indicadores que caracterizan a Recogida y análisis de información (REANIN) en los informes de autoevaluación 249
Tabla 4.32 Presencia de referencias de Resultados de aprendizaje (RESAPR) en los informes de autoevaluación 256
Tabla 4.33 Referencias de indicadores que caracterizan a resultados de aprendizaje (RESAPR) en los informes de autoevaluación 257
Tabla 4.34 Presencia de referencias de Aprendizaje Institucional en los informes de autoevaluación 263
Tabla 4.35 Presencia de referencias de Disposición al cambio (DISCAM) en los informes de autoevaluación 263
Tabla 4.36 Referencias de indicadores que caracterizan a Disposición al cambio (DISCAM) en los informes de autoevaluación 266
Tabla 4.37 Presencia de referencias de Evaluación externa (EVAEXT) en los informes de autoevaluación 267
Tabla 4.38 Referencias de indicadores que caracterizan a Evaluación externa (EVAEXT) en los informes de autoevaluación 269
Tabla 4.39 Presencia de referencias de liderazgo del cambio (LIDCAM) en los informes de autoevaluación. 270
Tabla 4.40 Referencias de Indicadores que caracterizan a Liderazgo del cambio (LIDCAM) en los informes de autoevaluación 273

Tabla 4.41 Presencia de referencias de Planificación estratégica del cambio (PLANES) en los informes de autoevaluación 274

Tabla 4.42 Referencias de indicadores que caracterizan a Planificación estratégica del cambio (PLANES) en los informes de autoevaluación 275

Tabla 4.43 Relación de aseguramiento de la calidad y categorías de autoevaluación 280

Tabla 4.44 Referencias de relación de macrocategoría Aseguramiento de la calidad con categorías de Autoevaluación (ANAINT-AUTINF-REANIN) en universidades estatales 284

Tabla 4.45 Referencias de relación de macrocategoría Aseguramiento de la calidad con categorías de Autoevaluación (ANAINT-AUTINF-REANIN) en universidades privadas 290

Tabla 4.46 Temas que se abordan en universidades estatales y privadas en postgrado 296

Tabla 4.47 Temas que se abordan en universidades estatales y privadas en Investigación 297

Tabla 4.48 Temas que se abordan en universidades estatales y privadas en Oferta y desarrollo formativo (OFEFOR) 311

Tabla 4.49 Temas que se abordan en universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Infraestructura (INFRAE) 317

Tabla 4.50 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis institucional (ANAINT) con Servicio a los estudiantes y personal (SERVIC) 323

Tabla 4.51 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Perfil y otro personal docente (PERDOC) 327

Tabla 4.52 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Recursos económicos y financieros (RECFIN) 331

Tabla 4.53 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Estructuras flexibles (ESTEFLE) 335

Tabla 4.54 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Procesos de recogida y análisis de información (REANIN) con Oferta y desarrollo formativa (OFEFOR) 340

Tabla 4.55 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Procesos de recogida y análisis de información (REANIN) con investigación y postgrado (INVPOS) 345

Tabla 4.56 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Procesos de recogida y análisis de información (REANIN) con Infraestructura (INFRAE) 349

Tabla 4.57 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Autoinforme (AUTINF) con las categorías de aseguramiento de la calidad. 355

Tabla 4.58 Referencias de relación de Oferta formativa (OFEFOR) con resultado de aprendizaje (RESAPR) 356

Tabla 4.59 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Oferta y desarrollo formativo (OFEFOR) con resultados de aprendizaje (RESAPR) 365

Tabla 4.60 Referencias de relación de Análisis interno (ANAINT) con Liderazgo del cambio (LIDCAM) 366

Tabla 4.61 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Liderazgo del cambio (LIDCAM) 370

Tabla 4.62 Referencias de relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Disposición al cambio (DISCAM) 371

Tabla 4.64 Acciones de cambios menores para gestión Institucional incorporadas en los planes de mejora 379
Tabla 4.65 Acciones de cambios mayores para Gestión Institucional incorporadas en los planes de mejora 391
Tabla 4.66 Acciones de cambios menores para Docencia de pregrado incorporadas en los planes de mejora 393
Tabla 4.67 Acciones de cambios mayores para Docencia de pregrado incorporadas en los planes de mejora 395
Tabla 4.68 Universidades con años y áreas de acreditación 397
Tabla 4.69 Acciones de cambios menores para investigación incorporadas en los planes de mejora 398
Tabla 4.70 Acciones de cambios mayores para Investigación incorporadas en los planes de mejora 399
Tabla 4.71 Acciones de cambios menores para Docencia de postgrado incorporadas en los planes de mejora 408
Tabla 4.72 Acciones de cambios mayores para Docencia de postgrado incorporadas en los planes de mejora 409
Tabla 4.73 Acciones de cambios menores para Vinculación con el medio incorporadas en los planes de mejora 414
Tabla 4.74 Acciones de cambios mayores para Vinculación con el medio incorporadas en los planes de mejora 417
Tabla 4.75 Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a la gestión institucional 426
Tabla 4.76 Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a la docencia de pregrado 418
Tabla 4.77 Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a investigación 430
Tabla 4.78 Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a docencia de postgrado 436
Tabla 4.79 Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a vinculación con el medio 437
Tabla 4.80 Referencias de relación de Estructuras flexibles (ESTFLE) con Disposición al cambio (DISCAM) y Liderazgo del cambio (LIDCAM) 439
Tabla 4.81 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Estructuras flexibles (ESTFLE) con Disposición al cambio (DISCAM) 442
Tabla 4.82 Referencias de relación de Plan de mejora (PLAMEJ) con Objetivos (OBJETI) 443
Tabla 4.83 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planes de mejora (PLAMEJ) con Objetivos de calidad (OBJETI) 446
Tabla 4.84 Referencias de relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Objetivos (OBJETI) 446
Tabla 4.85 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Objeti (OBJETI) 448
Tabla 4.86 Referencias de relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Vinculación con el medio (VINMED) 448
Tabla 4.87 Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Vinculación con el medio (VINMED) 452

Agradecimientos

Han transcurrido treinta y seis años de experiencia laboral, en todos esos años he aprendido junto a muchas personas valiosas y generosas que fueron referentes en las distintas instituciones donde me he desempeñado, mucho de esos aprendizajes están plasmados en ideas que se exponen en esta tesis, a cada uno, mis agradecimientos por ser parte de mi desarrollo profesional.

En primer lugar, expreso mi infinito agradecimiento al director de esta tesis doctoral, el Dr. Eduardo García Jiménez por su apoyo, orientación y dedicación de largas jornadas de trabajo con mucha riqueza en la conversación y discusión; siempre respetando mis ideas y traspasando sus conocimientos, sin su rigurosidad y exigencia, este trabajo probablemente no hubiese llegado a feliz término. Gracias Eduardo por estar siempre disponible cada vez que lo necesité.

Así mismo, agradezco a compañeros de trabajo que me acompañaron en este camino y que se fueron motivando en este viaje doctoral, gracias Paola Ahumada, Carolina Mora, Nicolás Pérez y Marco Vega por la colaboración, la compañía y las conversaciones que sostuvimos en torno a esta experiencia.

Mi gratitud es también para la Universidad Santo Tomás y sus autoridades, que me apoyaron en todo el tiempo que tomó esta aventura, muchas son las personas que de una u otra forma han sido partícipe de este desarrollo, gracias por su aporte.

Este trabajo de investigación ha sido testigo de importantes momentos de mi vida, muchos de ellos de inmensa alegría y felicidad, pero también de tristeza y angustia, por eso es que dedico este trabajo a mi familia, mamá, papá y hermanos porque sé lo orgullosos que estarán, a mis hijos y nietos, porque siempre se interesaron en saber cómo avanzaba, incentivándome a seguir en este sueño, gracias Eduardo, Alejandro, Ignacio, Maximiliano y Ricardo por aceptar todos los momentos en que no estuve.

Pero, por sobre todo gracias a mi compañero de vida, mi marido, Eduardo que es responsable de cuidar el espacio, el silencio, el tiempo para que yo pudiera trabajar en esta investigación; gracias por estar a mi lado y disfrutar juntos cada día que tomó este trabajo, sin ti, probablemente no lo habría logrado, esto también te pertenece.

Resumen

Las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional en el ámbito universitario son escasas y están orientadas a la evaluación de las personas o a la comparación entre instituciones. Esta investigación responde a un objetivo diferente y trata de indagar sobre el aprendizaje organizacional que se desarrolla a partir de la autoevaluación institucional, y el papel que en dicho aprendizaje tienen la planificación de la calidad, los sistemas de garantía de la calidad, el proceso de autoevaluación y la planificación estratégica del cambio. La investigación se centró en una muestra de 14 universidades chilenas que contaban con al menos cinco años de acreditación el año 2016, la investigación sigue un enfoque cualitativo apoyado en los informes de autoevaluación y otras evidencias documentales. Se ha realizado un *análisis cualitativo de contenido* de la información recogida, a partir de un sistema categorías previamente definido y validado. Los resultados indican que las universidades chilenas han realizado un proceso de aprendizaje organizacional que se manifiesta en los procesos de planificación de la calidad, en los sistemas de aseguramiento de la calidad con los mecanismos de seguimiento y control que implementan en sus procesos estratégicos y en los procesos de autoevaluación institucional que llevan a cabo. Dichos aprendizajes son liderados por las autoridades académicas, que supone una tendencia de disposición del cambio, el desarrollo de una cultura de la calidad, la coherencia que se observa entre los planes estratégicos, los planes de mejora con los objetivos estratégicos. Sin embargo, en ese proceso de aprendizaje organizacional se han detectado una escasa implicación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones y una falta de concreción de las propuestas de cambio que ponen en cuestión su viabilidad.

La implicancia de este trabajo está dada por la relación que tienen los resultados de la investigación con la aplicación de los nuevos criterios y estándares de acreditación que comenzarán a regir el 2023 y que significa que las instituciones deben evidenciar una cultura de la calidad mucho más amplia y transversal a todos los procesos de la institución y que el sistema de aseguramiento interno de la calidad se base en la existencia de mecanismos y políticas, que se aplican sistemáticamente y de los cuales se obtienen resultados. En nuestro trabajo hemos podido constatar la importancia que, para

la revisión y mejora de las enseñanzas, tiene contar con un sistema de aseguramiento de la calidad realmente implantado.

Palabras clave**:** aprendizaje organizacional, educación superior, autoevaluación, autoinforme, planificación estratégica, aseguramiento de la calidad.

Abstract

Research on organizational learning in High Education Institutions is scarce and is oriented to the evaluation of people or the comparison between institutions. This research addresses a different objective and tries to investigate the organizational learning that develops from institutional self-evaluation, and the role that quality planning, quality assurance systems, the self-evaluation process and strategic improvement planning have in this learning outcome. The research focused on a sample of 14 Chilean universities which at least five years of accreditation obtained in 2016. The research follows a qualitative approach supported by self-assessment reports and other documentary evidence. A qualitative *analysis of* the content of the information collected has been carried out, based on a previously defined and validated category system. The results indicate that Chilean universities have carried out an organizational learning process that is manifested in quality planning processes, quality assurance systems with monitoring and control mechanisms implemented in their strategic processes, and in the institutional self-evaluation processes they carry out. These learnings outcomes are led by the academic authorities, which implies a "willingness to improve" tendency, a "quality culture" development, the coherence that is observed among the strategic plans, improvement plans as well as their strategic objectives. However, in this process of organizational learning, a low involvement of the university community in decision-making and a lack of concreteness of the improvement proposals have been detected which question its viability. This work implication is given by the relationship between the research results with the new criteria and accreditation standards application that will begin to govern in 2023 in Chile, which means that all high education institutions must demonstrate a much broader and transversal "quality culture" to all institution processes, to demonstrate that quality assurance is based on the existence of mechanisms and policies, which are systematically applied and from which results are obtained. In our work we have been able to verify the importance that well implemented quality assurance system has for the review and improvement of teaching.

***Keywords*:** organizational learning, higher education, internal evaluation, self-report, strategic planning, quality assurance.

Introducción y Justificación

Los cambios sociales que han enfrentado los países en las últimas décadas, específicamente los de América Latina, han impactado a la educación superior, la han obligado a mirar otros sistemas educativos y a poner especial atención a la calidad de los servicios que ofrecen, así como también han generado competencia entre instituciones de diferentes continentes (Flores Mavil, 2013). Dichos cambios sociales han permeado a las instituciones de educación superior poniéndolas en una situación crítica frente a las cuestionamientos sociales, este nuevo contexto se da en un escenario de creciente demanda de nuevos sectores por acceder a la educación superior; de una tendencia a la disminución de recursos públicos para financiarla; de una creciente movilidad de académicos y alumnos que pone en evidencia el nivel de calidad de la formación, de demandas del sector productivo y de servicios sobre el tipo de profesionales que requiere y lo más reciente, la aparición de nuevos proveedores de educación y certificación como Google y Amazon. Los cambios sociales han transformado a las instituciones de educación superior, la han obligado a aprender de sus propias experiencias, a reconocer sus debilidades y fortalezas, a mirar el contexto e identificar las amenazas y las oportunidades y con esto a adaptarse al nuevo escenario. Frente a lo anterior, los sistemas de educación superior han tenido que implementar sistemas de aseguramiento de la calidad como un mecanismo para dar garantía de calidad de los servicios que ofrece a la sociedad; esto ha generado que las universidades de todo el mundo también hayan implementado mecanismos internos de aseguramiento de calidad a partir de los procesos de autoevaluación y evaluación externa para fines de acreditación (Brill, 2020) (Karakhanyan and Stensaker, 2020).

En Chile, el sistema de educación superior lo componen el subsistema universitario y el subsistema técnico profesional. El sistema nacional de aseguramiento de la calidad según el artículo 2 de la Ley 21.091, del 29 de mayo del 2018, entiende la calidad como un principio que se orienta hacia la búsqueda de la excelencia y el logro de los propósitos declarados por cada institución y el Sistema de Educación Superior, para asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes y la generación de conocimiento e innovación, (Ley 21.091 Sobre Educación Superior. Ministerio de

Educación, 2018). El subsistema universitario lo componen 59 universidades vigentes al 30 de marzo del 2021, de las cuales 30 pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades de Chile (CRUCH) 18 son estatales y 12 privadas, 28 están acreditadas y dos sin acreditación por ser de reciente creación; 29 universidades son privadas que no pertenecen al CRUCH, de estas, cuatro universidades están en proceso de cierre; 18 están acreditadas y 11 no cuentan con acreditación (Subsecretaria de Educación Superior. Ministerio de Educación, 2021).

A partir del año 2006, con la Ley 20.129, se regula que el sistema universitario chileno debe apoyarse en un sistema de aseguramiento de la calidad y que la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) es el organismo encargado de verificar y promover la calidad de las instituciones y de las carreras que estas imparten. En el año 2018, se promulga la Ley 21.091, con la cual, la acreditación pasa a ser obligatoria para todas las instituciones autónomas a partir del año 2020. Según la nueva Ley, la acreditación corresponde a la evaluación y verificación del cumplimiento de criterios y estándares de calidad en los recursos, los procesos y resultados y al análisis de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad y la coherencia con la misión y los principios institucionales. La Ley también establece tres procesos: acreditación institucional, acreditación de programas de pregrado, obligatoria para las carreras de Medicina, Odontología y todas las Pedagogías y la acreditación de programas de postgrado.

Las dimensiones obligatorias de acreditación son docencia y resultados del proceso de formación, gestión estratégica y recursos institucionales, aseguramiento interno de la calidad y vinculación con el medio, mientras que las dimensiones voluntarias son investigación, creación y/o innovación. La acreditación institucional podrá ser de excelencia (6 a 7 años), avanzada (4 a 5 años) o básica (2 a 3 años) y las instituciones no acreditadas quedarán sujetas a la supervisión del CNA durante tres años y no podrán impartir nuevas carreras, tampoco abrir nuevas sedes, aumentar sus vacantes ni matricular nuevos estudiantes salvo si se cuenta con autorización del CNA. Si en el plazo

de tres años, la institución no obtiene al menos la acreditación básica se dará curso a la revocación del reconocimiento oficial y al nombramiento de un administrador de cierre.

En esta investigación nos hemos planteado ¿en qué medida el sistema de acreditación chileno y, en concreto, la autoevaluación está modificando el estado de cosas existente en las universidades?, ¿están aprendiendo las universidades? Nuestro propósito es contribuir a una mayor comprensión del papel de la autoevaluación y cómo esta contribuye al aprendizaje de las instituciones para lograr los avances que se quieren alcanzar en la calidad en el proceso de formación y en los niveles de acreditación esperados.

El interés por investigar el aprendizaje de las instituciones en sus procesos de autoevaluación está dado por el ámbito profesional en que se desempeña la doctoranda, directora académica en la Universidad Santo Tomás en la sede de Iquique cuando se inicia la investigación y en la actualidad es Rectora de las instituciones de Santa Tomás en sede Iquique. También por la experiencia previa de investigación en el ámbito de la evaluación de la calidad, el primer trabajo de investigación para optar al grado de magíster se trabajó en la tesis *Percepción de la influencia del perfeccionamiento docente en la calidad de los aprendizajes de los alumnos de cuarto año de educación general básica de establecimientos particular subvencionados de la comuna de Iquique en el año 2009*. En el trabajo de investigación para el TFM la temática abordada fue La *Mejora de la Gestión de los Servicios y de la Atención de los Estudiantes de la Universidad de Santo Tomás, Sede Iquique (Chile)*.

Esta investigación se presenta con una estructura de cinco apartados o capítulos; en el primer apartado se presenta la revisión del estado del arte, en él se abordan y desarrollan los conceptos de aseguramiento de la calidad en las universidades chilenas con una descripción del sistema universitario chileno, revisión de los sistemas de aseguramiento de la calidad en la región de Iberoamérica y los resultados de la implementación de dichos sistemas. Este capítulo desarrolla además el concepto de autoevaluación institucional y su relación con la evaluación externa y la mejora continua. El aprendizaje institucional y el enfoque según distintos autores también están

desarrollado en este primer apartado, así como la relación que tiene con el liderazgo y la cultura de la organización. El segundo capítulo presenta los objetivos de esta investigación. El tercer apartado se expone la metodología que se siguió en el desarrollo de la investigación. El cuarto capítulo corresponde a los resultados relativos a las relaciones entre las macrocategorías que se analizaron. El quinto capítulo se refiere a las conclusiones, implicaciones y limitaciones de la investigación que se presenta.

Revisión del Estado del Arte

El Aseguramiento de la Calidad de las Universidades Chilenas

El Sistema Universitario Chileno

La historia de la educación superior en Chile es cercana a los cuatro siglos de antigüedad, comienza en el año 1622 con la creación de la Universidad Santo Tomás que se mantuvo vigente hasta el año 1747. Luego los jesuitas fundaron en 1623 la Universidad de San Francisco Javier que se mantuvo hasta el año de la expulsión de la Orden en el año 1767. En 1738, en pleno periodo colonial, se funda la Universidad San Felipe que funcionó como tal hasta 1813. En 1842 con la independencia consolidada, se da comienzo a un periodo de desarrollo estatal de la educación superior al crearse la Universidad de Chile, heredera de lo que anteriormente fuera la Universidad de San Felipe. En 1888 se funda la Universidad Católica de Chile que luego pasaría a ser Pontificia Universidad Católica de Chile, esta es la primera universidad privada en la historia republicana de Chile, le sigue la Universidad de Concepción que se crea en el año 1919 convirtiéndose en la primera universidad regional y que surge por iniciativa de los líderes de distintos sectores de la comunidad para contar con una institución de educación superior que aporte al desarrollo regional; le siguen la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso creada en 1928. En 1931 se crea la universidad Técnica Federico Santa María en la ciudad de Valparaíso por el benefactor que lleva su nombre para formar técnicos e ingenieros. En 1952 Chile tiene la segunda universidad estatal, la Universidad Técnica del Estado (UTE), la nueva universidad es sucesora de la Escuela de Artes y Oficio y se crea con una fuerte orientación a las carreras técnicas y de ingenierías; en 1954 siguiendo el modelo de la Universidad de Concepción, se crea la Universidad Austral de Chile y en 1956 se crea la tercera universidad ligada a la iglesia, la Universidad Católica del Norte con su Casa central en la ciudad de Antofagasta. En este contexto de universidades estatales, privadas confesionales y privadas regionales, comienza a dibujarse y consolidarse el sistema de provisión mixta de la educación superior en Chile. Por muchos años, hasta la década de los años 80 el sistema de educación superior en Chile, especialmente el

universitario estuvo compuesto por dos universidades estatales, la Universidad de Chile (UCH) y la Universidad Técnica del Estado (UTE), actual Universidad de Santiago de Chile y seis universidades privadas con aporte estatal en el financiamiento; tanto la Universidad de Chile como la Universidad Técnica del Estado tuvieron presencia regional a partir de las sedes que se crearon en las distintas regiones del país, lo mismo ocurrió con la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Católica del Norte (Aedo & González, 2004).

En 1990 se dicta la Ley Nº 18.962, Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) que se traduce en cuatro disposiciones que marcaron el escenario de la educación superior en el país, estas disposiciones se refieren a la apertura para que los privados pudieran ingresar al sistema con la creación de instituciones, ya sea universidad, instituto profesional y/o centro de formación técnica; a la reducción del gasto público en educación; a la incorporación de concepto de autofinanciamiento y eficiencia en la gestión financiera para todas las universidades que recibían recursos del Estado, el término de las sedes regionales de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado, pasando todas a ser universidades estatales regionales (Aedo y González, 2004; LEY-18962 Ley Orgánica constitucional de enseñanza, 1990).

La Reforma a la Educación Superior de 1981 cambia la fisonomía de sistema de educación superior en Chile con el ingreso al sistema de universidades privadas, los Institutos profesionales y los centros de formación técnica, a lo anterior, se agrega como se dijo anteriormente, el término de las sedes regionales de las dos universidades estatales que pasaron a convertirse en universidades estatales regionales (Zurita, 2019). En este nuevo escenario, las 16 universidades tradicionales estatales, estatales regionales y nueve privadas se agruparon en el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) organismo creado en 1954. Dicho lo anterior, la reforma a la Educación Superior de 1981 trajo un explosivo aumento de instituciones de educación superior, para el año 1990 el sistema de educación superior en Chile estaba conformado por 302 instituciones de educación, la componían 60 universidades, de las cuales 20 recibían subsidio estatal (14 estatales y 6

privadas) y 40 nuevas universidades privadas; 81 institutos profesionales y 161 centros de formación técnica. Para el año 2003 el total de instituciones disminuyó a 226, de las cuales 25 eran universidades con subsidio estatal (16 universidades estatales y nueve privadas) y 38 universidades privadas; 48 institutos profesionales y 115 centros de formación técnica, según los datos anteriores, las instituciones que tienen disminución son los institutos profesionales y los centros de formación técnica, las universidades contrariamente aumentan pasando de 8 en 1980 a 63 el 2003 (Bernasconi y Rojas, 2003).

En el 2014, el sistema de educación superior se afianza sumando un total de 162 instituciones, compuestas por 16 universidades estatales y nueve privadas que reciben aporte o subsidio estatales y que pertenecen al CRUCH, 35 universidades privadas, 44 institutos y 58 centros de formación técnica. Las instituciones están distribuidas en todas las regiones del país con mayor concentración de oferta académica en las zonas de mayor población (Servicio de Información de educación Superior (SIES), 2014).

La situación actual del sistema de Educación Superior en Chile está normada por la Ley Nº 21.091 sobre Educación Superior publicada el año 2018 y que en su Artículo 3 establece la misión de las universidades en el sistema de educación superior.

> Artículo 3.- Las universidades son instituciones de educación superior cuya misión es cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales. Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Éstas cumplen con su misión a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio. La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar

pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas.

El año 2020 el sistema de Educación Superior en Chile, como se muestra en la Tabla 1.1, estaba compuesto por 18 universidades estatales agrupadas en el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH); 12 Universidades privadas agrupadas en el CRUCH y 29 universidades privadas, conformando un total de 58 universidades vigentes.

La matrícula actual que registra el sistema de universidades en Chile para el año académico 2020, según el Servicio de Información de Educación Superior (SIES) es de 659.995 alumnos, Tabla 1.2.

Como se observa en la Tabla 1.3, la evolución de la matrícula desde el año 2007 al 2020 marca un 30% de incremento y la distribución de la matrícula es de 57,3% para las universidades y el resto se distribuye entre los centros de formación técnica y los institutos profesionales.

La evolución de la matrícula de las universidades estatales pertenecientes al CRUCH desde el año 2007 ha tenido comportamiento poco homogéneo, como lo muestra la Tabla 1.4 la matrícula promedio entre el año 2007 y 2012 se mantuvo relativamente estable con un promedio de 161.986 matrículas, con una disminución en 6.462 alumnos entre el 2007 y el 2012 que representa un decremento de 3,9%.

Entre el año 2012 y 2020 los alumnos incrementaron en este grupo de universidades estatales en 22.150 que representa un 14%. El periodo que muestra el mayor incremento en la matrícula se da entre los años 2012 y 2013 con 8.040 alumnos más matriculados respecto del año anterior que representa un aumento de 5,1%. Luego entre los años 2019 y 2020, la matrícula para este grupo de universidades disminuyó en 3%.

Tabla 1.1

Instituciones universitarias vigentes en septiembre 2020.

Nombre institución/ Estatales CRUCH	Nombre institución/ Privadas CRUCH	Nombre institución/ Universidades privadas
Universidad Arturo Prat	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Universidad de Antofagasta	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Universidad Adolfo Ibáñez
Universidad de Atacama	Universidad Alberto Hurtado *	Universidad Adventista de Chile
Universidad de Aysén	Universidad Austral de Chile	Universidad Andrés Bello
Universidad de Chile	Universidad Católica de la Santísima Concepción	Universidad Autónoma de Chile
Universidad de La Frontera	Universidad Católica de Temuco	Universidad Bernardo O'Higgins
Universidad de La Serena	Universidad Católica del Maule	Universidad Bolivariana
Universidad de Los Lagos	Universidad Católica del Norte	Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez
Universidad de Magallanes	Universidad de Concepción	Universidad Central de Chile
Universidad de O'Higgins	Universidad de Los Andes **	Universidad Chileno Británica de Cultura
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	Universidad Diego Portales *	Universidad de Aconcagua
Universidad de Santiago de Chile	Universidad Técnica Federico Santa María	Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS
Universidad de Talca		Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC
Universidad de Tarapacá		Universidad de Las Américas
Universidad de Valparaíso		Universidad de Viña del Mar
Universidad del Bío-Bío		Universidad del Desarrollo
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación		Universidad del Pacífico
Universidad Tecnológica Metropolitana		Universidad Finis Terrae
		Universidad Gabriela Mistral
		Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, UNICIT
		Universidad La República
		Universidad Los Leones
		Universidad Mayor
		Universidad Miguel de Cervantes
		Universidad Pedro de Valdivia
		Universidad San Sebastián
		Universidad Santo Tomás
		Universidad SEK
		Universidad Tecnológica de Chile INACAP

Fuente: Listado de instituciones vigentes_septiembre_2020 (Servicio de Información de Educación Superior (SIES), 2020).

Tabla 1.2

Matrícula total 2020 de pregrado en universidades.

	Universidades
Matrícula Total Pregrado	**659.995**

Fuente: Servicio de Información de educación Superior (SIES) 2020, de MINEDUC.

Tabla 1.3

Evolución de Matrícula Total de Pregrado en universidades 2007-2020.

Tipo de institución	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	% Variación 2011 - 2020	% Variación 2016 - 2020	% Variación 2019 - 2020	Distribución Matrícula 2020
Universidades	505.382	524.610	549.736	585.287	615.733	631.175	645.262	645.308	646.195	655.781	665.691	678.039	676.914	659.995	7,2%	0,6%	-2,5%	57,3%

Fuente: Servicio de Información de educación Superior (SIES) 2020, de MINEDUC.

Tabla 1.4

Evolución de la matrícula total de pregrado en Universidades.

Evolución de Matrícula Total de Pregrado por tipo de institución 2

Tipo de institución 2	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	% Variación 2011 - 2020	% Variación 2016 - 2020	% Variación 2019 -	Distribución Matrícula 2020
U. Cruch Estatal	164.654	163.487	163.656	162.284	159.643	158.192	166.232	169.614	171.384	174.242	177.931	185.531	185.927	180.342	13,0%	3,5%	-3,0%	15,7%
U. Cruch Privada	101.031	107.609	113.271	119.420	122.976	124.708	129.430	131.722	133.564	138.613	140.924	144.287	172.223	185.224	50,6%	33,6%	7,5%	16,1%
U. Privadas	239.697	253.514	272.809	303.583	333.114	348.275	349.600	343.972	341.247	342.926	346.836	348.221	316.615	292.094	-12,3%	-14,8%	-7,7%	25,4%
U. (* Carrera en Convenio)													2.149	2.335	n/a	n/a	8,7%	0,2%

Fuente: Servicio de Información de Educación Superior (SIES) 2020, de MINEDUC.

Para las universidades privadas del CRUCH, la matrícula muestra un incremento sostenido entre el año 2007 y 2020 que se evidencia en los 84.193 que representa un 83% de incremento, entre los años 2018 y 2019, estas universidades muestran el incremento más alto de matrícula con 27.936 de aumento en la matrícula, lo que representa un 19,4%. Este grupo de universidades privadas y que son parte del CRUCH son las que tienen mejor variación de matrícula en los tres periodos que muestra la Tabla 1.4.

Para el caso de las universidades privadas, la Tabla 1.4 muestra que, dentro del sistema universitario, este grupo tiene la mayor cantidad de matrícula en el año 2020 alcanzando el 25,4% de la matrícula universitaria. En la evolución de la matrícula para este grupo de universidades, se observa que entre el 2009 y 2010 tuvo un incremento de 30.774, esto es 11,3%, a partir del 2010 el aumento de matrícula disminuye sistemáticamente llegando a decrecer 9% entre el año 2018 y 2019.

La oferta académica del sistema universitario se da en torno a 10 áreas del conocimiento: Administración y Comercio; Agropecuaria; Arte y Arquitectura; Ciencias Básicas; Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y Tecnología.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad

El sistema de aseguramiento de la calidad en Chile tiene sus inicios en 1990 con la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) que establece por un lado, un sistema de licenciamiento para instituciones de educación superior privadas que se crearon a partir de 1980, el licenciamiento establece requisitos de apertura para las nuevas instituciones y fue conducente al reconocimiento oficial de la institución y a la obtención de la categoría de institución autónoma y por otro lado, la creación del Consejo Superior de Educación que asumió la acreditación de las universidades e institutos profesionales. El proceso de licenciamiento está vigente en la actualidad y está regulada por la LEY 20370 Establece la Ley General de Educación (2009) y refundada por Decreto con Fuerza de ley 2. (2009), el Artículo 64 y 97 respectivamente se refieren al licenciamiento

como el proceso que deben someterse todas las instituciones nuevas creadas después del 1980 para obtener la aprobación de su proyecto institucional.

> Artículo 64.- El licenciamiento comprende la aprobación del proyecto institucional y el proceso que permite evaluar el avance y concreción del proyecto educativo de la nueva entidad, a través de variables significativas de su desarrollo, tales como docentes, didácticas, técnico-pedagógicas, programas de estudios, físicos y de infraestructura, así como los recursos económicos y financieros necesarios para otorgar los grados académicos y los títulos de que se trate.
>
> Las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica que hayan obtenido su total autonomía podrán voluntariamente entregar al Consejo los antecedentes necesarios para los efectos de proporcionar una adecuada información a los usuarios del sistema. El licenciamiento considera tres etapas, en primer lugar, la aprobación del proyecto institucional, luego la etapa de verificación de su nivel de concreción que se extiende por seis años y con posibilidad de prórroga de cinco años más y por último la tercera etapa que corresponde a la decisión o no de otorgamiento de la autonomía.

Desde su puesta en marcha, el sistema de licenciamiento ha contribuido al fortalecimiento del sistema de educación superior en general y en particular al fortalecimiento de las instituciones y a la valoración social para aquellas que han recibido la autonomía después de pasar por el proceso de licenciamiento, por otro lado ha significado que las instituciones hayan incorporado procesos de autoevaluación cada vez más críticos y reflexivos, lo que se ha evidenciado en un aprendizaje significativo logrando desarrollos importantes en algunas de estas instituciones.

La acreditación de las carreras y programas de las universidades tiene su origen en 1998 con un proyecto piloto que inicia el Ministerio de Educación para definir lo que más adelante sería el sistema nacional de aseguramiento de la calidad; para dicho propósito se creó la Comisión Nacional

de Acreditación de Pregrado (CNAP), esta comisión tuvo la tarea de diseñar y poner en práctica el proceso de acreditación. Según Lemaitre y Zapata (2003) la Comisión organizó el trabajo en tres áreas. La primera fue el Desarrollo de procesos de acreditación, con la participación de Comités Técnicos con la tarea de establecer el perfil de egreso de un número de carreras y programas; proponer los criterios de evaluación y establecer un registro de pares evaluadores tanto de nivel nacional como internacional para los procesos de acreditación externa. La segunda área fue el Desarrollo de la capacidad institucional de autorregulación, para lo cual se implementaron acciones para desarrollar la capacidad de la institución en procesos de autoevaluación, a desarrollar las capacidades de los directivos y funcionarios de la institución en planificación y gestión y también se orientaron acciones para la implementación de sistemas de información; por último, la tercera área fue el diseño de una propuesta de sistema de aseguramiento de la calidad que se concretó como un proceso voluntario para las instituciones. Las instituciones que soliciten la acreditación de carrera deben realizar un proceso de autoevaluación que se refleja en un informe de autoevaluación. El proceso sigue con la visita de los pares evaluadores externos, la visita tiene el propósito de constatar o verificar el cumplimiento de los criterios de evaluación referidos al perfil de egreso según la carrera o programa evaluado y constatar los propósitos institucionales.

La acreditación de los programas de postgrado comenzó con la creación de la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP) que recoge la experiencia de evaluación del postgrado que recaía en la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) para el proceso de otorgar becas a los estudiantes de postgrado. La acreditación de estos programas siguió un proceso de revisión de los objetivos, de la calidad y cantidad de los académicos asociados al programa, a los recursos disponibles, a los resultados de progresión de sus estudiantes, al impacto en la productividad científica tanto de sus académicos como de sus egresados y a las relaciones internacionales de los académicos del programa de postgrado.

El sistema de aseguramiento de la calidad antes descrito, se mantuvo vigente hasta el año 2006, ese año se dicta la Ley 20.129 que establece un sistema de aseguramiento de la calidad para las instituciones de educación superior. El sistema estableció cuatro funciones que las instituciones deben cumplir y que se refieren a:

- Información que las instituciones deben reportar al Ministerio de Educación;
- Licenciamiento, que se mantiene vigente para las nuevas instituciones y que a partir del año 2009 pasa a ser una función de un nuevo organismo, el Consejo Nacional de Educación.
- Acreditación Institucional, se establece como un proceso voluntario para las instituciones que sean autónomas. La acreditación institucional está a cargo de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo autónomo creado por la Ley 20.129 del año 2006. En este proceso se evalúa el diseño, la implementación y la capacidad de ajuste de las políticas de aseguramiento de la calidad de las instituciones que se someten a acreditación.
- Acreditación de programas, este es voluntario, el alcance son las carreras de pregrado, los programas de postgrado y las especialidades del área de la salud de las instituciones autónomas. Las carreras de medicina y pedagogía tienen la obligatoriedad de someterse a acreditación, proceso que realiza directamente la CNA, para el caso de las carreras de pregrado, postgrado, espacialmente magísteres, son agencias privadas de acreditación que tienen la aprobación de la CNA para llevar a cabo este proceso.

La acreditación institucional y de carreras en la Ley 20.129 establece que se debe considerar tres etapas, la etapa de autoevaluación interna, la etapa de evaluación externa y la etapa de pronunciamiento de la Comisión. Instituye, además que los criterios y estándares de calidad para la evaluación institucional deben considerar al menos cinco aspectos en cada dimensión de evaluación, estas son Docencia y resultados del proceso de formación; Gestión estratégica y recursos institucionales; aseguramiento interno de la calidad; Vinculación con el Medio e Investigación,

creación y/o innovación (LEY-20129 Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).

Respecto a los juicios de evaluación, la Ley en comento, establece que la acreditación institucional se otorga por el plazo máximo de siete años a las instituciones que, según juicio de los pares evaluadores, cumplan íntegramente con la totalidad de los criterios de evaluación. La acreditación por periodos inferiores a los siete años se otorga a las instituciones que no cumplen íntegramente con los criterios evaluados, pero que presentan un nivel de cumplimiento considerado aceptable según juicio de los pares evaluadores.

Lo más reciente en aseguramiento de la calidad para las instituciones de educación superior en Chile es la Ley 21.091 que se promulga el 11 de mayo de 2018 establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior que estará integrado por el Ministerio de Educación a través de Subsecretaría de Educación Superior, el Consejo Nacional de Educación, la Comisión Nacional de Acreditación y la Superintendencia de Educación Superior . La Ley 21.091 que reforma la Educación Superior establece que la acreditación institucional será obligatoria para las instituciones que tengan la autonomía; la acreditación consistirá en una evaluación y verificación de estándares y criterios de calidad en recursos, procesos y resultados, considera también los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad de la institución y la consistencia con la Misión de la institución.

El reciente Sistema Nacional de aseguramiento de la Calidad establece que la acreditación será integral, es decir el alcance de la evaluación es a la totalidad de la institución, considerando las sedes si las tuviera, las funciones y niveles de programas formativos, así como las carreras de pre y postgrado en sus diversas modalidades. Las etapas del proceso de acreditación según Ley 21.091, considera la autoevaluación institucional, evaluación externa y pronunciamiento de la comisión. Las dimensiones que deben acreditar las instituciones son docencia y resultados del proceso de formación, gestión estratégica y recursos institucionales, aseguramiento interno de la calidad y

vinculación con el medio, además y voluntariamente, las instituciones podrán someter a acreditación el área de investigación, creación y/o innovación. Las instituciones que cumplan con los criterios y estándares en las áreas evaluadas podrán recibir la acreditación según niveles de desarrollo que puede ser de excelencia, avanzada o básica.

Los Resultados de la Aplicación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Tal como se comentó en el apartado anterior, el sistema de aseguramiento de la calidad tiene al menos tres hitos que marcan la evolución que ha tenido a la fecha. En primer término, está el proceso de licenciamiento que es un requisito para las nuevas instituciones creadas después de 1980 para obtener la autonomía, este proceso estaba a cargo del Consejo Superior de Educación, organismo de carácter público y autónomo. Con el proceso de licenciamiento se logró un impacto claro y significativo sobre el sistema de educación superior, sin embargo el mecanismo de regulación funcionó de manera desigual para ciertas instituciones, por un lado las nuevas instituciones privadas que estaban en proceso de licenciamiento, eran sujetos de una supervisión muy rigurosa, en el otro extremo estaban aquellas instituciones tanto estatales como privadas que contaban con su autonomía, por lo tanto no estaban sometidas a ningún tipo de evaluación o supervisión. Esa situación comenzó a poner en duda el valor relativo de los títulos otorgados y por lo tanto puso en evidencia la necesidad de un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad para la educación superior en Chile (Lamaitre, 2005).

La Acreditación voluntaria de las carreras y programas marca el segundo hito en la evolución del sistema de aseguramiento de la calidad. Esta acreditación voluntaria se concretó con un alto interés de las instituciones por acreditar los programas y las carreras, por un lado y por otro significó también la implementación de cambios importantes al interior de las instituciones referidos a la instalación de sistemas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en todos sus procesos, en definitiva, según la propia CNAP con recursos propios destinó apoyos para desarrollar las capacidades institucionales de autorregulación, fortaleciendo los equipos humanos calificados para

llevar a cabo los procesos de autoevaluación institucional y de carrera, también se puso énfasis en los sistemas de información para el análisis institucional y la toma de decisiones en la gestión y planificación (Lamaitre, 2005).

Este segundo hito también está marcado por la acreditación institucional con fuerte énfasis en la capacidad de autorregulación de las instituciones, por lo que las universidades que solicitan participar del proceso de acreditación institucional deben demostrar que cuentan e implementan políticas y mecanismos eficaces que aseguran el cumplimiento de sus propósitos en las dos áreas obligatorias que son docencia de pregrado y gestión institucional y si corresponde en las áreas voluntarias de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio. La convocatoria que tuvo la acreditación de carrera e institucional superó todas las expectativas abarcando un alto porcentaje de la matrícula total, a enero del 2007 alcanzó el 100% de la matrícula total de las universidades pertenecientes al CRUCH y al 71,5% de las universidades privadas (Comisión Nacional de Acreditación, 2007). A diciembre del 2020, existen 60 universidades, 46 de ellas están acreditadas, estas instituciones acreditadas cubren el 94% de la matrícula total universitaria (www.mifuturo.cl).

Con la implementación del nuevo sistema de aseguramiento de la calidad se logró implantar y organizar un sistema de gestión de la calidad en las instituciones de educación superior; la articulación de los procesos, la autoevaluación y análisis críticos contribuyeron a que las instituciones de la educación terciaria mejoraran significativamente sus resultados (Comisión Nacional de Acreditación, 2007).

El impacto que significó los procesos de aseguramiento de la calidad se vio reflejado en el mejoramiento de los procesos internos de las instituciones y aquellas que lograron la autonomía en el proceso de licenciamiento ganaron en legitimidad de sus proyectos ante la sociedad, a pesar de que una vez obtenida la autonomía, los proyectos podían cambiar radicalmente a lo que inicialmente se evaluó y supervisó por parte del Consejo Superior de Educación (CSE). Los procesos de acreditación también impactaron al interior de las instituciones en distintos ámbitos. Uno de ellos se

refiere a la experticia que lograron los académicos de distintas disciplinas al participar en los procesos de autoevaluación, al incorporar procesos de análisis interno para identificar sus propias debilidades y fortalezas utilizando información valida y representativa de los resultados de sus procesos que les permitiera tomar decisiones en base a evidencias; en general se fue desarrollando al interior de las instituciones recurso humano calificado para gestionar e implementar mecanismos de autorregulación, lo que más adelante se convertirían en la implementación de unidades especiales de gestión para abordar la calidad de sus procesos académicos y administrativos. El impacto también está dado por el aprendizaje que tuvieron las instituciones, aprendizaje que se evidenció en la identificación de los factores que influyen en la calidad, como son constatar el cumplimiento de los propósitos institucionales y de carrera, los resultados obtenidos en el proceso de formación, los recursos disponibles para asegurar el proceso (Lamaitre, 2005). Otro aprendizaje que hace referencia la autora es la disposición de las instituciones a la apertura de la evaluación externa de sus procesos y a la percepción de garantía de la calidad que significó obtener la acreditación y que cada vez tomó más fuerza hasta convertirse en un elemento diferenciador entre las instituciones.

El tercer hito es de reciente ocurrencia, se refiere a la promulgación de la Ley 21.091 que como se comentó en el apartado anterior, planteó reformas a la educación superior y en materia de aseguramiento de la calidad, reconoce los avances que en esta materia se han conseguido, pero también reconoce desafíos pendientes que son necesarios corregir para robustecer el sistema de educación superior en Chile, en este sentido la acreditación pasa de ser un proceso voluntario a uno obligatorio e integral; se hace cargo también de la definición explícita de criterios y estándares que atiende a la diversidad de instituciones sin que se pudiera constatar condiciones mínimas de operación con el sistema actual. La Ley 21.091 se publicó el 29 de mayo de 2018, la implementación de la Ley ha sido postergada mediante la Ley-21186 (2019) que establece nuevos plazos para que la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) publique los nuevos criterios y estándares, así como

establece nuevos plazos para que las instituciones de educación superior comiencen el proceso de acreditación bajo las nuevas condiciones.

La Autoevaluación Institucional

El proceso de autoevaluación se entiende como la revisión interna y crítica de la calidad, que puede llevarse a cabo de forma individual o bien en el contexto de la revisión de la calidad externa (Lee Harvey, 2006). En Educación superior, el concepto de autoevaluación según el autor se usa indistintamente con el de autoestudio. Un autoestudio implica un proceso de auto reflexión que lleva a cabo la institución o la unidad educativa que se está revisando, que finaliza con un documento en el que quedan reflejados o registrados los resultados de esta reflexión. A pesar de que la propuesta de Harvey respecto de lo que se entiende por autoevaluación está ampliamente difundida y aceptada, cabe considerar otras definiciones.

El proyecto de EQUIPE (n.d.) (*European Quality in Individualised Pathways in Education*) en Harvey (2004-21) entiende la autoevaluación como la parte básica de cualquier proceso de evaluación y la describe en sus operaciones fundamentales. Así, una institución evalúa sus propias actividades, formula sus propios objetivos y tareas, hace un análisis de sus actividades, revela sus problemas de actividad y prevé los modos de resolverlos.

El Instituto danés de evaluación de la calidad EVA, en Harvey (2004-21), al igual que el proyecto EQUIPE, considera que la autoevaluación es una parte integral de cualquier evaluación. Para EVA, la autoevaluación tiene un doble propósito: de una parte, debe ser usado como documentación que forme parte del informe final donde se haga referencia de las recomendaciones y, de otro, debe ser visto como una instancia para que las instituciones puedan instalar un programa educativo que sea evaluado con el fin de apostar por un concepto de mejora de la calidad. En este proceso de autoevaluación, la institución educativa tiene que describir y evaluar a través de una reflexión crítica sus propias fortalezas y debilidades de gestión. Normalmente en este proceso participan activamente distintos grupos de interés como los profesores y los estudiantes.

Campbell y Rozsnyai (2002) vincula en su definición la autoevaluación con la evaluación externa. Para este autor, la autoevaluación al igual que la evaluación interna, es realizada por una institución como una forma o como un ejercicio de gestión de la calidad o en el proceso de preparación para una evaluación externa.

La autoevaluación también es definida tomando en consideración a la propia definición de calidad que sostiene la institución en la que se lleva a cabo. Así, el Consejo de Educación Superior para la calidad, HEQC (2004) define la autoevaluación como el proceso mediante el cual una institución revisa la eficacia de su sistema de gestión de calidad; esta revisión se realiza para asegurar el desarrollo y el seguimiento de la calidad de sus procesos como los de enseñanza y aprendizaje, la investigación y la participación de la comunidad. Dicha revisión implica contrastar los requisitos o los criterios que la propia institución haya definido como pertinentes (Harvey, 2004-21).

En Chile, hay una tendencia hacia dos enfoques respecto de la evaluación institucional que se orientan a la construcción de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la educación superior: El enfoque diagnóstico prescriptivo y el enfoque de autorregulación y mejora.

El enfoque de diagnóstico prescriptivo se encamina a la evaluación de los requisitos mínimos que debe tener una institución de educación superior para lograr la condición de institución autónoma, en ese sentido, la evaluación se relaciona con un control externo que se extiende durante seis años en primera instancia y puede ampliarse por otros seis años. Lamaitre (2005) y Miranda (2007) destacan que la evaluación se centra en procesos como los de gestión educativa, el logro de sus objetivos, los resultados en rendimiento de los estudiantes y el logro del perfil de egreso. La operacionalización ocurre a través de tres instancias: la verificación que se aplica a los Centros de Formación Técnica (CFT), la examinación que afecta a las instituciones creadas a partir de 1981 y el licenciamiento que se aplica a los Institutos Profesionales (IP) y a la Universidades privadas creadas después de 1990. En el enfoque de autorregulación y mejora, los sistemas de control son internos y participativos; su objetivo es constatar el grado de ajuste de lo que se hace con los propósitos que la

institución ha declarado, contraste que se hace a partir de la evaluación externa y al seguimiento de las mejoras implementadas. Desde la creación de la CNA (Comisión Nacional de Acreditación) este enfoque se operacionaliza a través de tres mecanismos: el de autoevaluación, de evaluación de pares y de acreditación o juicio de acreditación.

En lo que se refiere al mecanismo de autoevaluación, este ha dado a las instituciones chilenas la posibilidad de revisar desde sus propósitos institucionales hasta los resultados obtenidos, reconociendo sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades que se generan con este ejercicio. En este mismo sentido, Caillón (2012) destaca la autoevaluación como elemento clave del proceso evaluativo. Para la autora, la autoevaluación constituye una oportunidad para que la institución revise de forma crítica su trabajo, comprobando los resultados con los propósitos que se han declarado en la misión y los criterios establecidos, con el fin de mejorar la calidad. Para la misma autora, la autoevaluación se organiza en cuatro etapas que comienza con la organización y el diseño del proceso de autoevaluación; la segunda etapa se refiere al proceso de recolección y análisis de la información; la tercera etapa se alude a la formulación de juicios evaluativos y definición de prioridades para la acción; y, finalmente la cuarta etapa supone la elaboración del informe de autoevaluación, informe que debe considerar un plan de mejora a corto, mediano y largo plazo Caillón, (2012).

La CNA en la *Guía para la autoevaluación* (Comisión Nacional de Acreditación, n.d.) declara que la autoevaluación es el primer paso en el proceso de aseguramiento de la calidad; es el momento en que la institución reúne información respecto del cumplimiento de sus objetivos para luego tomar decisiones de mejora. En la mencionada guía, en los capítulos tres y cuatro, se abordan con detalle tanto el proceso de autoevaluación como el de Informe de autoevaluación respectivamente. Con relación al proceso de autoevaluación, la Guía señala que al menos se deben cumplir cuatro condiciones para que este proceso se desarrolle en forma adecuada. La primera de estas condiciones se relaciona con la existencia de un equipo que tenga la responsabilidad de llevar a

cabo el proceso y que genere espacios de participación de los integrantes de la unidad que se está evaluando. La segunda condición es mantener el interés y la participación durante todo el proceso, para lo cual se debe informar y socializar sistemáticamente a la unidad académica; en esta condición, la participación de todos los actores es relevante. La tercera condición es el acceso o la disponibilidad a la información sustantiva y válida, además de la capacidad de análisis de esta. Finalmente, la cuarta condición se refiere al compromiso de la unidad o institución en la búsqueda de resultados concretos con el objetivo de tomar decisiones para mejorar las debilidades identificadas en el proceso.

En resumen, si atiende a las definiciones anteriores, la autoevaluación es uno de los mecanismos de aseguramiento de la calidad; es una de las acciones que las instituciones realizan en forma crítica para revisar y contrastar el resultado de su trabajo en función de los objetivos y de la misión institucional. En consecuencia, la autoevaluación es parte del proceso que garantiza la eficacia en la gestión de la calidad de sus procesos académicos. La Ley 20.129 del año 2006 en su artículo 16, expresa que la autoevaluación interna

> consiste en un proceso analítico que consulta diferentes fuentes, tanto internas como externas a la institución, que, identificando los mecanismos de autorregulación existentes y las fortalezas y debilidades de la institución con relación a ellos, busca verificar el cumplimiento oportuno y satisfactorio de los objetivos y propósitos definidos en su misión y fines institucionales.

Enfoques y Modelos de Aseguramiento de la Calidad. La Autoevaluación

Como se ha dicho en los apartados anteriores, las universidades han debido adaptarse a los cambios que la sociedad les ha demandado, esta adaptación para muchas instituciones no ha sido un camino fácil, pues han debido romper con paradigmas muy arraigados. Los cambios que ha debido asumir el sistema educacional se explican por varias razones, una de las cuales se relaciona con las presiones sociales que están demandando cada vez mejor calidad en los procesos que atiende, estas demandas, lejos de aquietarse seguirán aumentando y serán las instituciones, en este caso las

universidades las responsables de adaptarse y de gestionar los cambios necesarios al interior de la institución para poder responder a lo que la sociedad les pide. En ese sentido, las instituciones han entendido que es vital entrar en la senda de la evaluación para mejorar sus procesos y por consecuencia han debido instalar mecanismos de aseguramiento de la calidad que con el tiempo se han transformado en unidades estratégicas al interior de las instituciones por la importancia que tiene en la actualidad los procesos de evaluación interna y externa. No cabe duda de que la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en las instituciones ha sido provechosa y a pesar de que los estudios de impacto que existen son escasos, sí hay aproximaciones que permiten mantener dicha afirmación. Harvey (2006) hace referencia a los efectos que los procesos externos de aseguramiento de la calidad han tenido en las instituciones de educación superior. El impacto lo presenta en dos niveles de aprendizaje, el primer nivel es la valoración que se tiene del proceso de formación y que se concreta con la decisión de realizar ajustes en el currículum de las carreras, seguimiento y control de los indicadores de gestión académica o atención a nuevos procesos como la innovación; el segundo nivel de aprendizaje se relaciona con cambios que se producen en la gestión, como la revisión y reformulación de la misión y propósitos institucionales, la validación de las evidencias en el proceso de toma de decisiones, la vinculación de la planificación estratégica con la autoevaluación institucional y la instalación de sistemas informáticos de gestión.

Existen también otros autores como Figueroa y Machado (2012), Fleet et al., (2014) o Lemaitre et al., (2012) que se refieren al impacto de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y en general exponen que es en la década del noventa que esta mirada comienza a tomar fuerza al interior de las instituciones, reconociendo que esta etapa es fundamental para lograr el desarrollo que se espera.

También hay conceso en los autores que estudian la temática, en considerar que unos de los mecanismos del aseguramiento de la calidad es la autoevaluación institucional y en tal sentido es un componente esencial de la calidad, no solo en su desarrollo, sino también en el aprendizaje que

puede lograr en este proceso la unidad educativa o la institución como sistema.

La importancia del proceso de autoevaluación también está dada porque obedece a múltiples propósitos, algunos de ellos son responder a los requerimientos que impone un proceso de acreditación externa; como un proceso de inicio a la planificación estratégica y como propósito integrador, instancia para el mejoramiento del quehacer institucional.

En la actualidad existen distintos enfoques y modelos de aseguramiento de la calidad. Los modelos que se aplican en los países de la región de América Latina son similares entre ellos con ciertas particularidades locales. Por ejemplo, algunos países realizan un tipo de evaluación institucional que tiene una orientación a la mejora como es el caso de Argentina, mientras que otros realizan la evaluación con la intención de obtener la acreditación institucional. En este caso, el proceso está orientado al cumplimiento de criterios y estándares mínimos que deben mostrar las universidades como el caso de Chile; en cualquier caso, evaluación o acreditación, ambos contemplan mecanismos de mejoramiento de sus procesos. De igual modo, existen modelos que consideran la acreditación de todas las carreras de grado y otros solo algunas; hay países cuyos procesos de acreditación son voluntarios y otros son procesos obligatorios ya sea de carrera y/o institucional. En general, la diversidad de sistemas de aseguramiento de la calidad de los países de la región evalúa o acredita (dependiendo del país) a instituciones de educación superior públicas y privadas, algunas evalúan proyectos de nuevas instituciones de educación privadas y programas o carreras de pre y postgrado. También hay modelos de aseguramiento de la calidad que tienen como objeto de evaluación los sistemas internos de garantía de la calidad de las instituciones y resultados del proceso de formación o aprendizaje de los estudiantes, como es el caso de Chile[1] y México respectivamente. Igualmente, hay modelos que consideran la evaluación al cuerpo académico de la institución y su habilitación para el ejercicio de la docencia, como el caso de España.

[1] Ley 21.091 de Educación Superior.

A pesar de la diversidad de modelos, hay coincidencia de al menos dos procesos que se identifican en la evaluación o acreditación, estos son: la autoevaluación institucional o de carrera y la evaluación externa; un tercer proceso se refiere al juicio o a la decisión de acreditación que se identifica en algunos modelos como en el caso de Chile. La autoevaluación institucional la realiza la propia institución universitaria, mientras que las dos siguientes son realizadas por pares evaluadores y por la agencia o consejo a cargo de la evaluación o acreditación. Un punto diferenciador de los modelos de aseguramiento de la calidad de los países de la región se da en la mirada con orientación en criterios y estándares o con un enfoque que pone el acento en cómo se desarrolla el proyecto de la institución, sin estar sujeta a criterios y estándares (Strah, 2020).

La etapa de autoevaluación institucional, como se dijo anteriormente, es una de los procesos que está considerado en todos los modelos de aseguramiento de la calidad de los países de Latinoamérica, este proceso también encuentra similitudes en la metodología, objetivo y alcance de los procesos de autoevaluación que llevan a cabo instituciones de educación superior de países como Argentina[2], Chile[3], Colombia[4], México[5] y España[6] como lo muestra la Tabla 1.5.

Los procesos de autoevaluación, según lo explicitan los sistemas de aseguramiento de los países analizados y que se muestran en la en Tabla 1.5, se sustentan en principios de participación de los representantes de todos los estamentos de la comunidad universitaria. Se trata de un proceso crítico, analítico y sistemático con base en la información cuantitativa y cualitativa y que, además, tiene en cuenta la Misión y el proyecto institucional. El proceso de autoevaluación institucional o de carrera presenta un análisis de los procesos y de los resultados obtenidos.

[2] https://www.coneau.gob.ar/coneau/acreditacion-de-carreras/carreras-de-grado/normativa-y-procedimiento/
[3] https://www.cnachile.cl/Paginas/Acreditacion-institucional.aspx
[4] https://www.cna.gov.co/1741/article-186382.html
[5] https://www.ciees.edu.mx/acreditacion/
[6] http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion

Tabla 1.5

Modelos de sistemas de aseguramiento de la calidad de Iberoamérica.

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
INSTITUCIÓN A CARGO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN/ACREDITACIÓN	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)	Consejo Nacional de Acreditación. (CNA)	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (CIEES); También tienen agencias disciplinares privadas autorizadas para la evaluación voluntaria de programas (COPAES)	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (ANECA) y Agencias Regionales en algunas comunidades
CARÁCTER DE LA EVALUACIÓN/ ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	Acreditación obligatoria, integral.	Evaluación obligatoria	Voluntaria	Voluntaria	Voluntaria
EVALUACIÓN/ ACREDITACIÓN PROGRAMAS O CARRERAS	Obligatoria para las carreras de salud y pedagogías	Obligatoria para los programas o carreras que son identificados como de interés público por el Ministerio de Educación y el Consejo de Universidades.	Voluntaria	Voluntaria para todos los programas	Obligatoria para los programas oficiales
EVALUACIÓN/ ACREDITACIÓN PROGRAMAS POSTGRADO	Obligatorio para los doctorados y voluntaria para otros programas de postgrado	Obligatoria para especialidades, maestrías doctoradas.	Voluntario para las especialidades médicas, maestrías y doctorados	Voluntario para las especialidades médicas, maestrías y doctorados.	Obligatoria para los programas oficiales: Másteres y doctorados.

PAIS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MEXICO	ESPAÑA
OBJETIVO	Hay dos objetivos de la acreditación, uno es fomentar y dar garantía pública de la calidad de las instituciones de educación superior que tienen la categoría o el reconocimiento de autónomas, para los programas (carreras) de pregrado y programas de postgrado que imparten y un segundo objetivo es verificar la sustentabilidad económica de la institución. El sistema de acreditación 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 pre y postgrado, en sus diversas modalidades (presencial, semipresencial o a distancia), que hayan sido seleccionados por la CNA para dicho efecto. La Acreditación determina nivel de cumplimiento de los criterios y estándares (Excelencia - Avanzada - Básica)	Las evaluaciones a las instituciones tienen como principal objetivo promover en las instituciones de educación superior la implementación de propuestas de mejoramiento de la calidad. Los informes de evaluación externa formulan recomendaciones de mejoramiento y tienen carácter público.	La acreditación de Alta calidad tiene como objetivo promover la alta calidad como atributo necesario de la educación superior para lograr que estudiantes, profesores, egresados, empleadores, y la sociedad en su conjunto, reconozcan en la acreditación de programas académicos e instituciones una condición distintiva autónoma, nacional e internacional, que se orienta al mejoramiento de la calidad de la educación superior.	El objetivo de la Acreditación Institucional es evaluar y certificar el cumplimiento del proyecto general de una Institución de Educación Superior. El principal objetivo es promover en las instituciones la implementación de propuestas de mejoramiento de la calidad. Los informes de evaluación externa formulan recomendaciones de mejoramiento y tienen carácter público.	**Acreditación de Programas:** El programa ACREDITA tiene como objetivo la evaluación de los títulos universitarios oficiales para la renovación de su acreditación. Esta evaluación se realiza de manera cíclica y tiene un doble objetivo: comprobar si el título se está llevando a cabo de acuerdo con los objetivos establecidos en su proyecto inicial y por otro lado comprobar si sus resultados que obtiene son adecuados y contribuyen a la formación de los estudiantes y a los objetivos previstos. El resultado de este proceso de evaluación es un informe final en términos favorables o desfavorables a la renovación de la acreditación. **Acreditación Institucional**: El Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, establece la acreditación institucional de centros como una alternativa al modelo de acreditación de títulos universitarios oficiales. Se establece una primera fase de acreditación institucional inicial y, antes del transcurso de cinco años una renovación de dicha acreditación. sus objetivos son detectar fortalezas y debilidades, definir propuestas de mejora y proporcionar información objetiva y de calidad a la institución.

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
JUICIO/ RESTRICCIONES O CONSECUENCIAS	La acreditación institucional se otorgará a las instituciones de educación superior que cumplan con los criterios de evaluación. La acreditación institucional podrá ser de **excelencia, avanzada o básica**, según los niveles de desarrollo que evidencien las instituciones. No se otorgará la acreditación institucional, si el nivel de cumplimiento de los criterios de evaluación no es aceptable, esta situación puede llevar al cierre de la institución en el mediano plazo.	La evaluación institucional no contempla un resultado final. Corresponde a una mirada evaluativa con fines de mejoramiento de la calidad en la institución. Los informes de evaluación externa formulan recomendaciones de mejoramiento y tienen carácter público.	En el sistema de la acreditación en alta calidad, el tiempo de acreditación podrá ser de seis, ocho o diez años y dependerá: a) Del grado de consolidación, sostenibilidad e impacto de la institución o del programa académico b) Del grado de madurez de los sistemas internos de aseguramiento de la calidad c) De la forma en que la institución utiliza los resultados para el mejoramiento continuo d) De la capacidad de sostener la calidad acreditada. La evaluación integral concluye con un concepto del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) sobre la calidad demostrada por el programa académico o por la institución y en el que se recomienda al Ministerio de Educación Nacional la acreditación en alta calidad y su temporalidad, o con un concepto de recomendaciones de mejora dirigido a la institución. Si el Consejo Nacional de Acreditación considera que no se han alcanzado las condiciones de alta calidad para lograr la acreditación ya sea del programa académico o de la institución, recomendará acciones de mejora pertinentes, estas se harán en un marco de confidencialidad a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES-CNA).	La respuesta es **Acreditación** o **No acreditación.** El aporte de las evaluaciones que realizan los CIEES se evidencia en el Informe que emite el CIEES y que se entrega a las IES al término de cada proceso de evaluación. El informe entrega una mirada externa sobre los aspectos que deben ser mantenidos porque son reconocidos como fortalezas de la institución o, aspectos que deben ser mejorados para una mejor administración y gestión institucional. Los CIEES otorgan, en el caso de la evaluación institucional, los siguientes reconocimientos de buena calidad: Para las evaluaciones institucionales ACREDITADA con vigencia de cinco años o con vigencia de tres años, esta última condición no permite ser refrendada. Para la acreditación de funciones se especifica ACREDITACIÓN del Módulo presentado por la institución que puede ser con vigencia de cinco años o tres, esta última no puede ser refrendada.	La resolución emitida por el organismo competente, podrá ser **estimatoria o desestimatoria**. Si el Consejo de Universidades dictamina una resolución estimatoria se procederá a la inscripción de la institución acreditada en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT). Todos los títulos universitarios oficiales de Grado y Máster correspondientes al centro acreditado, conforme a lo establecido. Se incorporará como fecha de renovación de la acreditación en el RUCT, la fecha correspondiente a la resolución de acreditación institucional del Consejo de Universidades. Igual criterio rige para los títulos universitarios oficiales de Grado y Máster que se impartan en la universidad. Si el Consejo de Universidades dicte una resolución desestimatoria, la institución deberá solicitar la renovación de la acreditación a sus títulos oficiales de acuerdo con lo que indica el artículo 27 del Real Decreto 1393/2007.

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
CRITERIOS Y ESTÁNDARES	La acreditación consiste en la evaluación y verificación del cumplimiento de criterio y estándares de calidad por parte de la institución de educación Superior. Los criterios y estándares se referirán a recursos, procesos y resultados; al análisis de mecanismos internos para el aseguramiento de la calidad, considerando la existencia, la aplicación sistemática, los resultados, y la concordancia con la misión y los propósitos institucionales.	Los criterios para la evaluación externa son: a) Contexto local y regional b) Misión y Proyecto Institucional – Gobierno y Gestión c) Gestión Académica d) Investigación, Desarrollo y Producción Artística e) Extensión, producción de tecnologías y transferencias f) Integración e interconexión de la institución g) Bibliotecas y centros de documentación. Criterios y estándares para CARRERAS O PROGRAMAS son definidos por especialidad.	Los lineamientos de acreditación en alta calidad de instituciones y de programas académicos se componen de factores, características y aspectos a evaluar. Los factores son: a) Proyecto educativo del programa e identidad institucional b) Estudiantes c) Profesores d) Egresados e) Aspectos académicos y resultados de aprendizaje f) Permanencia y graduación g) Interacción con el entorno nacional e internacional h) Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación, asociados al programa académico i) Bienestar de la comunidad académica del programa j) Medios educativos y ambientes de aprendizaje k) Organización, administración y financiación del programa académico Recursos físicos y tecnológicos	Se establecen ejes, categorías e indicadores para la acreditación de instituciones de educación superior en México (ECIAIES). La Metodología 2018 está conformada por **nueve ejes y 23 categorías y 106 estándares de calidad**. Los ejes y categorías para la evaluación institucional para el Módulo Básico son: **Eje: I** . Proyecto institucional **Categorías**: 1. Propósitos institucionales 2. Estructura de gobierno 3. Marco jurídico y normativo 4. Planeación / evaluación. **Eje II** Gestión administrativa y financiera **Categorías**: 5. Estructura administrativa 6. Recursos humanos 7. Procesos administrativos 8. Finanzas. **Eje III** Infraestructura y servicios **Categorías**: 9. Infraestructura académica 10. Servicios bibliotecarios 11. Servicios de apoyo a estudiantes 12. Planta física e infraestructura deportiva y recreativa. **Eje IV** Gestión de la docencia **Categorías**: 13 Docencia –pregrado y posgrado 14. Atención a estudiantes 15. Personal académico. **Módulos Adicionales:** **Módulo B**. Gestión de la investigación; **Módulo C**. Gestión de la Innovación; **Módulo D**. Gestión de la vinculación **con categorías**: D1. Extensión de los servicios de docenciaD2. Servicios sectores productivos D3. Relaciones y servicios gubernamentales. **módulo E**. Internacionalización **módulo F**. Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica **con categorías:** F1. Actividades artísticas y culturales y F2. Divulgación científica y humanística	Los criterios y estándares se refieren a: a) Política y objetivos de calidad. b) Gestión del diseño de los programas c) Impartición de los programas formativos: • Orientación de sus enseñanzas a los estudiantes. • Garantía y mejora de su personal académico y de apoyo a la docencia. Garantía y mejora de los recursos materiales y servicios. d) Resultados: Análisis de los resultados – Gestión de la información: • Análisis y uso de la información generada Publicación de la información sobre sus actividades y programas

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
PROCESO DE ACREDITACIÓN	Considera las etapas de: a) autoevaluación institucional b) evaluación externa y pronunciamiento de la Comisión.	FASES: a) autoevaluación institucional y evaluación externa que la realiza la CONEAU.	El proceso considera: a) Apreciación de condiciones iniciales b) Autoevaluación c) Evaluación externa por pares académicos d) Evaluación integral Expedición del acto administrativo que concede la acreditación o formula recomendaciones a la institución	Las etapas para la evaluación de una institución de educación superior: a) Solicitud formal a la Coordinación General de los CIEES para que una función o institución sea evaluado. b) Elaboración de la autoevaluación o autoestudio de la institución a ser evaluada. c) Visita in situ de una CPAE, a las sedes de la institución que será evaluadas. d) Elaboración del informe final de la visita por parte de los CIEES. e) Deliberación del caso por el CI respectivo y otorgamiento de la acreditación de la institución o de las funciones. Entrega del informe de evaluación y dictamen de acreditación a la institución o de las funciones al responsable de la IES.	Tres Fases principales y sus resultados: a) Autoevaluación: La institución evaluada describe y valora su situación respecto a los criterios establecidos, seleccionando y propone los planes de mejora que debe ponerse en marcha. El resultado es el Informe de Autoevaluación. b) Evaluación externa: evaluadores externos, nombrados por la ANECA, valida el Informe de Autoevaluación con un análisis documental y con una visita a la institución. Luego emite sus recomendaciones y propone mejoras. El resultado es el Informe de Evaluación Externa. Informe final: ANECA, teniendo en cuenta los informes de los evaluadores externos, elabora un Informe Transversal de la titulación. Paralelamente, la unidad evaluada, a la vista de los resultados de la evaluación externa, elabora el Plan de Mejoras y lo envía a la ANECA. La ANECA realiza el Informe Final de la titulación con el Informe de Autoevaluación, el Informe de Evaluación Externa, el Plan de Mejoras y el Informe Transversal.

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
AUTOEVALUACIÓN /CARRERAS	Acreditación es integral, por lo que el proceso de autoevaluación de carrera tiene una estructura muy similar a la autoevaluación institucional.	La autoevaluación se realiza durante un período de hasta cuatro meses. El producto de esta etapa es un informe de autoevaluación que contiene tanto la producción de información sistematizada y comparable, como un análisis de las condiciones en que se desarrollan las carreras y sus resultados. El objetivo de esta autoevaluación es llegar a un diagnóstico de la situación actual de la carrera con relación a los estándares vigentes. Finalmente incluye, la formulación de planes de mejoramiento que permitan alcanzar a futuro el cumplimiento de los requisitos de calidad previstos.	El Consejo Nacional de Acreditación espera que el proceso de autoevaluación y el informe que de él se derive sean el resultado de un trabajo participativo, responsable y crítico de las comunidades académicas respectivas, de forma que el gran esfuerzo institucional y del programa respectivo, sirvan a los fines del mejoramiento continuo y por ende de la acreditación y estén orientados a fortalecer el compromiso con la calidad de los programas académicos. Algunos elementos que recomienda la CNA para llevar a cabo la autoevaluación son: a) Liderazgo y participación. b) Claridad y transparencia c) Organización y coordinación. d) Capacitación e) Articulación con la planificación. Calidad de la información.	Cada IES forma un equipo que estará a cargo de elaborar y redactar el informe de autoevaluación. El equipo puede estar integrado por el área de la planeación, algunos docentes, las áreas de apoyo a los estudiantes y los estudiantes del programa. Este equipo es quien debe redactar los documentos, recopilar y organizar las evidencias necesarias para respaldar lo que se reporta, debe hacer el análisis, la reflexión y los comentarios y juicios de valor que se solicitan en la GAPES. La integración del documento de autoevaluación debe ofrecer una visión crítica de la operación del programa. Se recomienda que el documento de autoevaluación sea elaborado en grupo para garantizar una visión más realista del programa y un mejor desempeño de los entrevistados durante la visita de evaluación. Una buena autoevaluación es crítica de los aspectos del programa que deben ser mejorados y también identifica sus fortalezas y buenas prácticas.	La universidad elabora para cada título un informe de autoevaluación tomando los criterios y directrices del modelo de acreditación y aporta evidencias. La autoevaluación es un proceso a través del cual la comunidad universitaria implicada reflexiona, describe, analiza y valora el grado de cumplimiento del título frente a las directrices establecidas en el modelo de evaluación para la renovación de la acreditación, basando sus afirmaciones en información disponible y auditable. Es un proceso complejo, requiere la participación de todos los estamentos de la comunidad universitaria. Se recomienda que se forme una Comisión de Autoevaluación que considere representación de los colectivos implicados en el título. El resultado de este proceso debe permitir identificar sus fortalezas y debilidades y aquellos aspectos en los que es preciso invertir más esfuerzos para la mejora. Todo ello ha de quedar detallado en el Informe de Autoevaluación cuyo contenido servirá además como punto de partida para el análisis que deberá hacer el panel de expertos que realizará la visita al título.

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
AUTOEVALUACIÓN/ INSTITUCIONAL	Es un proceso participativo mediante el cual la institución de educación superior realiza un examen crítico, analítico y sistemático del cumplimiento de los criterios y estándares definidos por dimensión y teniendo en cuenta su misión y su proyecto institucional. El proceso de autoevaluación deberá sustentarse en información valida, confiable y verificable. Los resultados de la autoevaluación, el proceso, el cumplimiento de sus propósitos declarados y de los criterios y estándares de calidad respecto de todos los niveles, modalidades y sedes en la que desarrolla funciones académicas se plasma en un informe de autoevaluación que es elaborado por la institución de educación superior. El informe de autoevaluación deberá contemplar un Plan de Mejora verificable, que deberá vincularse con los procesos de planificación estratégica institucional. Asimismo, deberá identificar las principales áreas en las que la institución ha determinado desarrollar acciones de mejoramiento, y los mecanismos y acciones específicas mediante los cuales la institución solucionará las debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación y los plazos en los que se espera alcanzarlos. El informe de autoevaluación, documento que deberá ser elaborado según los términos establecidos en la Guía para la Evaluación Interna disponible en el sitio web de la CNA.	La autoevaluación es un proceso de análisis crítico que realiza la institución, revisa sus actividades, la organización y el funcionamiento en su conjunto, reflexiona y analiza sus políticas, sus estrategias, analiza los resultados obtenidos y expone una apreciación sobre su realidad actual en función de su Misión y proyecto institucional. Los resultados de dicho ejercicio se exponen en un documento que constituye la base para la implementación de la evaluación externa, es el Informe de Autoevaluación Institucional. La autoevaluación institucional debe respetar los siguientes principios: a) contar con un alto grado de participación de la comunidad universitaria b) adoptar una perspectiva de contexto e histórica del proyecto de la institución c) tener un alcance que cubra todas las funciones que desempeña la institución; enfocar a la institución integralmente d) contar con información cuantitativa y cualitativa. Para asistir a las instituciones universitarias en la etapa de autoevaluación institucional, la CONEAU contempla actividades de diálogo técnico entre el organismo y las instituciones que estén llevando adelante estos procesos internos.	La autoevaluación consiste en el ejercicio permanente de revisión, reconocimiento, reflexión e intervención que lleva a cabo la institución sobre sí misma o sobre un programa académico. La autoevaluación es un proceso que debe contar con una amplia participación de la comunidad institucional y con el objetivo de valorar el desarrollo de sus funciones sustantivas. La autoevaluación culmina con un informe, el cual contiene los resultados y un plan de mejoramiento.	La autoevaluación (también llamada autoestudio) de una institución es el punto de partida para el proceso de evaluación. Las IES que deciden ser evaluadas deben elaborar un documento amplio, claro y detallado que responda con verdad y precisión a todos los requerimientos de información establecidos por los CIEES, y en el cual se describan y valoren las circunstancias con las que opera la institución. Cada IES debe constituir un equipo elaborador (redactor) de la autoevaluación. Dicho equipo debe ser coordinado por un grupo de funcionarios designados por el rector o director de la IES, garantizando la representatividad de las funciones que se están evaluando, y puede estar integrado además por el área de la planeación, docentes, o representantes de los cuerpos colegiados. Ese equipo es el que debe redactar los documentos, recopilar y organizar las evidencias necesarias para respaldar lo que se reporta, hacer el análisis, la reflexión y los comentarios y juicios de valor que se solicitan en la GAPES INSTITUCIONAL, también tiene a cargo revisar el documento final antes de ser enviado a los CIEES. La integración del documento de autoevaluación debe ofrecer una visión crítica de la operación de la institución. La información que la IES debe proporcionar está especificada en la Guía para la Autoevaluación de Programas e Instituciones de Educación Superior (GAPES INSTITUCIONAL) ubicada en una plataforma electrónica.	

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
ASPECTOS QUE ABARCA LA EVALUACIÓN/ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	Las instituciones de educación superior deberán acreditarse en las dimensiones de: a) Docencia y resultados del proceso de formación. b) Gestión estratégica y recursos institucionales. c) Aseguramiento interno de la calidad d) Vinculación con el medio Adicionalmente, las instituciones podrán acreditar la dimensión de investigación, creación y/o innovación.	Los aspectos que abarca la evaluación son: a) Contexto local y regional. b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión. c) Gestión académica. d) Investigación, desarrollo y creación artística. e) Extensión, producción de tecnología y transferencia. f) Integración e interconexión de la institución universitaria. Biblioteca. Centros de documentación.	Los aspectos que abarcan la acreditación tendrán en cuenta a las instituciones desde su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología (técnica profesional, tecnológica, institución universitaria o escuela tecnológica y universidad). Los aspectos son: a) Identidad institucional Gobierno institucional y transparencia b) Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional c) Mejoramiento continuo y autorregulación d) Estructura y procesos académicos e) Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación Impacto social f) Visibilidad nacional e internacional g) Bienestar institucional h) Comunidad de profesores i) Comunidad de estudiantes j) Comunidad de egresados	Una institución puede someterse a una evaluación integral, evaluación institucional, o a una evaluación de funciones, que es una evaluación parcial de una o más funciones de la gestión institucional. Cuando se solicita la evaluación institucional, deben de manera obligatoria valorarse todas las funciones declaradas en los instrumentos jurídicos y normativos de la institución. Para la evaluación de funciones se pueden pedir la evaluación de algunos de los módulos de la gestión institucional. La Metodología 2018 se compone de seis módulos: a) Gestión institucional (básico) b) Gestión de la investigación c) Gestión de la innovación d) Gestión de la vinculación e) Internacionalización f) Gestión de la difusión de la cultura. **Las instituciones con Perfil A** (Instituciones de docencia de tipo práctico) evalúan el Módulo Básico más el Módulo de Gestión de la Vinculación. **Las instituciones con Perfil B** (Instituciones de docencia en licenciatura) módulo Básico más el módulo de Gestión de la Vinculación y/o módulo de Gestión de la Difusión de la Cultural. **Las con Perfil C y D** (Instituciones de docencia en licenciatura y maestría; Instituciones de docencia con doctorados e investigación) módulo Básico más módulo de Gestión de la Investigación, más módulo de Gestión de la Innovación, más módulo de Gestión de la Vinculación, más módulo de Internacionalización, más módulo de Gestión de la Difusión de la Cultura. **Perfil E** (Instituciones de generación y aplicación del conocimiento (investigación) que ofrecen programas de docencia) Módulo igual al Perfil C y D.	El alcance del programa de acreditación institucional son los centros (facultad, escuela, etc.) que integran las universidades españolas, de las que ANECA es responsable de realizar la acreditación institucional.

PAÍS	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	ESPAÑA
ESTÁNDARES/ CRITERIOS/ FACTORES/ EJES/ CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN PARA PROGRAMAS	Consiste en la evaluación y verificación del cumplimiento de criterio y estándares de calidad, los que se referirán a recursos, procesos y resultados; también, el análisis de mecanismos internos para el aseguramiento de la calidad, considerando tanto su existencia como su aplicación sistemática y resultados, y su concordancia con la misión y propósito de las instituciones de educación superior.	Para acreditar las carreras se aplican los estándares fijados por el Ministerio de Educación. El proceso de acreditación se realiza a través de convocatorias organizadas por titulación	Tendrán en cuenta el nivel de formación (técnico profesional, tecnológico, profesional universitario, especialidad medico quirúrgica, maestría y doctorado) y la modalidad de los programas académicos (presencial, a distancia, virtual, dual y sus combinaciones). La evaluación con propósitos de la acreditación en alta calidad de programas, los factores son los siguientes: a) Proyecto educativo del programa e identidad institucional b) Estudiantes c) Profesores d) Egresados e) Aspectos académicos y resultados de aprendizaje f) Permanencia y graduación g) Interacción con el entorno nacional e internacional h) Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación, asociados al programa académico i) Bienestar de la comunidad académica del programa j) Medios educativos y ambientes de aprendizaje k) Organización, administración y financiación del programa académico Recursos físicos y tecnológicos.	Considera Ejes y Categorías: **Eje I**. Fundamentos y condiciones de operación **Categorías:** a) Propósitos del programa* b) Condiciones generales de operación del programa **Eje II.** Currículo específico y genérico: **Categorías:** c) Modelo educativo y plan de estudios* d) Actividades para la formación integral. **Eje III.** Tránsito de los estudiantes por el programa: **Categorías:** e) Proceso de ingreso al programa f) Trayectoria escolar g) Egreso del programa **Eje IV**. Resultados: **Categorías:** h) Resultados de los estudiantes* i) Resultados del programa* **Eje V.** Personal académico, infraestructura y servicios: **Categorías:** j) Personal académico* k) Infraestructura académica* l) Servicios de apoyo * Las categorías con * son consideradas como básicas.	Se evalúan por dimensiones y criterios: **Dimensión 1. Gestión del título**: Criterios: a) Organización y Desarrollo Criterio b) Información y Transparencia Criterio **c)** Sistema de Garantía Interno de Calidad. **Dimensión 2. Recursos:** Criterios: d) Personal Académico Criterio e) Personal de apoyo, recursos materiales y servicios. **Dimensión 3. Resultados:** Criterios: f) Resultados de aprendizaje Indicadores de resultados.

Los resultados de la autoevaluación para los sistemas de aseguramiento de la calidad en los países revisados se traducen en un informe de autoevaluación o autoestudio, como también le llaman en México; dicho informe deberá dar cuenta del proceso y sus resultados, incluyendo una evaluación del cumplimiento de los propósitos declarados por la institución y del cumplimiento de los criterios y estándares de calidad, respecto de todos los niveles, modalidades y sedes en que la institución desarrolle su función académica, como lo es para el caso de Chile. En Argentina, el informe de autoevaluación debe exponer las actividades y el funcionamiento de la institución, exponer sus objetivos, sus políticas y estrategias, y debe contener un análisis de los procesos y de los resultados obtenidos, así como una apreciación sobre la realidad actual teniendo en cuenta el proyecto institucional y la historia de la institución. Tanto Colombia como Chile, según la información a la que se tuvo acceso, explicitan que los informes de autoevaluación deben contener un plan de mejora. En el caso de Chile la Ley 21.091 de Educación Superior explicita que el informe de autoevaluación deberá contemplar un plan de mejora verificable, que deberá vincularse con los procesos de planificación estratégica institucional, así como identificar las principales áreas para desarrollar acciones de mejoramiento, y los mecanismos y acciones por los cuales resolverá las debilidades detectadas.

Por último, los sistemas de aseguramiento de la calidad de los países Latinoamericanos revisados ponen a disposición de las instituciones que inician sus procesos de autoevaluación guías o talleres para llevar cabo este proceso interno. Para Chile es la Guía para la Evaluación Interna que está disponible en página web de la CNA (Comisióm Nacional de Acreditación, n.d.); para Argentina, la CONEAU realiza talleres o diálogos técnicos con las instituciones de educación superior, mientras que para Colombia está disponible en la página web del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) el documento Lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad de Pregrado (versión 2013), y para México existe la Guía para la Autoevaluación de Programas e Instituciones de Educación Superior (GAPES INSTITUCIONAL) ubicada en una plataforma electrónica.

Relación entre Autoevaluación y Evaluación Externa

El aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior según distintos autores es responsabilidad de cada institución. Harvey (2002) afirma que el aseguramiento de la calidad se traduce en acciones cotidianas que provienen de los procesos académicos internos y estos, no siempre son explícitos ni transparentes, por lo tanto, sería una de las razones de la importancia que se le ha asignado a la evaluación externa sobre la calidad ya sea de programas de carrera o institucional y además porque la evaluación externa está presente en casi la totalidad de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

En *Analytic Quality Glossary, Quality Research Inaternational* la evaluación externa se entiende como un término genérico que se refiere a las distintas formas de revisión de la calidad por personas externas a la institución. Harvey (2004-21) utiliza el concepto de evaluación como una expresión genérica que involucra a las distintas formas de seguimiento de la calidad como son la evaluación propiamente tal, las auditorías, las mejora, la legitimación o la acreditación. Para Campbell y Rozsnyai (2002) la evaluación externa es la evaluación que realizan expertos externos sobre la calidad de una unidad de la institución evaluada. La UNESCO por su parte, al igual que Campbell y Rozsnyai, en el *Analytic Quality Glossary, Quality Research Inaternational* afirma que la evaluación externa es un proceso que realiza una agencia experta o especializada; los autores agregan que el proceso consta de recopilación de datos, de información y de evidencias de la institución o de la unidad evaluada con el fin de emitir un juicio o una declaración acerca de la calidad. El proceso en general consta de tres fases: análisis del informe de autoevaluación institucional o de la unidad evaluada, visita de los evaluadores a las instalaciones y a la redacción del informe de evaluación externa (Harvey, 2004 -21).

Los procesos de autoevaluación de carreras o institucional y los procesos de evaluación externa son procesos que están relacionados y vinculados, así lo exponen el Instituto danés de evaluación de la calidad, EVA (2004) y Campbell (2002) al expresar que la autoevaluación es una

parte integral de cualquier proceso de evaluación; es un ejercicio de reflexión y revisión interna que realizan las instituciones sobre la gestión de la calidad o como preparación para enfrentar un proceso de evaluación externa. Vlâsceanu et al.,(2007) consideran que el proceso de evaluación externa para efectos de acreditación es una acción que se lleva a cabo por organismos externos, gubernamentales o privados para evaluar la calidad de carreras o de una institución de educación superior. El resultado final de la evaluación externa en muchos casos determina la condición de acreditación o no de la institución, de reconocimiento y/o de licenciamiento. El proceso de acreditación según los autores implica una autoevaluación o autoestudio y una evaluación de pares externos a la institución.

> El proceso de acreditación generalmente involucra tres pasos con actividades específicas: (i) un proceso de autoevaluación realizado por la facultad, los administradores y el personal de la institución o programa académico, dando como resultado un informe que toma como referencia el conjunto de estándares y criterios del organismo acreditador; (ii) una visita de estudio, realizada por un equipo de pares, seleccionado por el organismo acreditador, que revisa la evidencia, visita las instalaciones y entrevista al personal académico y administrativo, resultando en un informe de evaluación, incluyendo una recomendación a la comisión de el organismo acreditador; (iii) examen por parte de la comisión de las pruebas y recomendaciones sobre la base del conjunto de criterios de calidad dado y que dé como resultado un juicio final y la comunicación de la decisión formal a la institución y otros sectores, si procede (p. 19)

En América Latina, los procesos de evaluación de la calidad comienzan a inicios de los años 90 y surge en un contexto de lo que Fernández Lamarra y Pérez Centeno (2016) llaman el 'Estado Evaluador' que según los autores surge como una consecuencia de múltiples factores como son la amplia cobertura de la educación superior, la disminución del aporte fiscal a la educación, la creación de nuevas instituciones de educación superior de naturaleza jurídica privada, sumados los

argumentos del sector empresarial y la normativa que surge para regular al sistema de educación terciaria. En este contexto la importancia de la calidad de la educación comienza a concretarse en la evaluación de la calidad. En una década los avances de la evaluación de la calidad y la acreditación en América Latina fueron significativos, especialmente en el desarrollo de una 'cultura de la evaluación' que, para los mismos autores, el desarrollo de esa cultura se dio a pesar de la fuerte concepción de autonomía de las universidades, especialmente las estatales.

La experiencia que se ha ganado en el ámbito de la evaluación y la acreditación ya sea de programas como institucional en la región de América Latina, ha significado aprendizajes para las propias instituciones de educación superior, pues han atendido al mejoramiento continuo de todos los procesos que atiende y por tanto a ser más eficientes en la gobernanza y en la gestión.

Producto de los aprendizajes en los procesos de evaluación y acreditación, las universidades han implementado sistemas internos de aseguramiento de la calidad que han impactado positivamente en el fortalecimiento de sus procesos académicos, administrativos, financieros, en sus políticas y normativa entre otros. Así, por ejemplo, las universidades han debido revisar, fortalecer e integrar los sistemas informáticos para contar con información válida y oportuna que les permita tomar decisiones sobre los principales procesos e indicadores de gestión; también en procesos de evaluación interna para efectos de acreditación han debido atender a ámbitos de infraestructura y equipamiento para mejorar el servicio académico a los estudiantes. Por tanto, los procesos de autoevaluación que han sistematizado y perfeccionando las instituciones y los procesos de evaluación y acreditación han contribuido a la mejora de la calidad de la educación superior en los países de la región.

A pesar de los avances que se observan en materia de aseguramiento de la calidad y de sus mecanismos en los países de Iberoamérica, aún hay temas pendientes, especialmente en países que tienen sistemas de aseguramiento de la calidad muy nuevos en su implementación y por lo tanto con escaso aprendizaje.

Fernández Lamarra y Pérez Centeno (2016) consideran que “En los procesos de evaluación y acreditación, implementados en la región, predomina una tendencia hacia la ‘burocratización’, con características sólo normativas y procedimentales formales señalándose una excesiva ambigüedad e imprecisiones en las concepciones y definiciones de calidad utilizadas” (p. 140). Dicha tendencia burocrática a la que se refiere el autor impone un riesgo para las universidades, ya que, el exceso de burocracia expone a las universidades a realizar procesos de autoevaluación que busquen cumplir con los mínimos de los criterios de evaluación y de acreditación, alejándose y perdiendo interés de transitar por la ruta de mejora continua y de la autorregulación de sus procesos.

En Chile, el proceso de acreditación está regulado por Ley; el año 2006 la Ley 20.129 establece un Sistema de aseguramiento de la calidad que la integran, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la Consejo Nacional de Educación Superior (CNED) y las Agencias Acreditadoras. Los aspectos centrales del Sistema de aseguramiento de la Calidad según la Ley 20.129 se refieren a: la condición de voluntariedad para las instituciones a presentarse a acreditación, en esta condición se exceptúan las carreras de medicina y de pedagogías; a la creación de la CNA como la responsable de la acreditación institucional y programas; a la creación de Agencias privadas de acreditación autorizadas y supervisadas por la CNA para la acreditación de carreras; a la creación del Consejo nacional de Educación Superior (CNED) a cargo del licenciamiento para las instituciones nuevas y las que se creen en adelante y a la creación del Sistema de Información de la Educación Superior (SIES) entre otros materias. La Ley 20.129 establece que la acreditación es un proceso que a entrega a la ciudadanía garantía pública de la calidad de las instituciones de educación superior que se someten a dicho proceso. La Ley establece que el objetivo del sistema es verificar y promover la calidad en las instituciones de ES; las etapas del proceso de acreditación contemplan la (I) autoevaluación interna que la realiza la propia institución de ES, con la participación de distintos actores de la comunidad como informantes claves tanto internos como externos, en este ejercicio analítico, la institución identifica los mecanismos de autorregulación existente, sus fortalezas y sus debilidades, también busca verificar el cumplimiento de los objetivos y propósitos misionales. (II) la evaluación externa

que la realizan los pares evaluadores según nombramiento que hace la CNA si se trata de acreditación institucional o pares evaluadores designados por agencias de evaluación si se trata de acreditación de carreras; esta etapa corresponde a certificar que la institución cuenta con las condiciones necesarias que le aseguran un avance hacia el logro de los propósitos declarados. (III) Pronunciamiento de acreditación, que según la Ley 20.129 esta podía ser acreditar o no acreditar, en el primer caso el máximo de años son siete para las instituciones y 10 para los programas de postgrado; dicho juicio se emite en base a la ponderación de los antecedentes obtenidos en la etapa anterior (Pulido Roccatagliata, 2011).

La evaluación externa con efectos de acreditación institucional evalúa según la misma ley, las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, voluntariamente las instituciones pueden presentar a proceso de acreditación las áreas de Investigación, Docencia de Post Grado y Vinculación con el Medio. La evaluación se hace sobre cada área presentada a acreditación en función de sus propósitos y fines (Misión y Plan estratégico) políticas y los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad (aplicación sistemática y amplitud y profundidad de los mecanismos), capacidad de ajuste y de los resultados obtenidos (los reales y los esperados).

La reforma a la educación Superior del año 2018 se materializa en la ley 21.091, en esta Ley se establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad para la Educación Superior con modificaciones a la Ley del año 2006, lo primero es que el Sistema de aseguramiento de la calidad está integrado por el Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de la Educación Superior, el Consejo Nacional de Educación, la Comisión Nacional de acreditación y la Superintendencia de Educación Superior. La Comisión Nacional de Acreditación (CNA) es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y con patrimonio propio; tiene las funciones de acreditación institucional, de carreras y programas, le corresponde también la función de evaluar, acreditar y promover la calidad de las instituciones de educación superior que tengan la certificación de institución autónoma. La Ley establece que la acreditación institucional (a diferencia de la Ley del año 2006) será obligatoria para

todas las instituciones de educación superior que tengan autonomía; la acreditación consistirá según la ley en la evaluación y verificación del cumplimiento de criterio y estándares de calidad, que se refieren a los recursos, procesos y resultados, al análisis de mecanismos internos de aseguramiento de la calidad y su concordancia con la misión y propósitos institucionales. La acreditación institucional, será integral y considerará la totalidad de las sedes, funciones y niveles de programas formativos y carreras de pre y postgrado en sus diversas modalidades (presencial, semipresencial o a distancia) que hayan sido seleccionados por la CNA.

Respecto a las etapas del proceso de acreditación, la Ley 21.091 establece las mismas tres etapas que la Ley anterior, con algunas modificaciones: (I) Autoevaluación Institucional, es un proceso participativo, crítico, analítico y sistemático de los criterios y estándares definidos en cada dimensión considerando la misión y el proyecto de desarrollo institucional, la información sobre la que se basa el análisis deberá ser confiable, válida y verificable. La etapa culmina con un informe de autoevaluación que es responsabilidad de cada institución, en el informe se da cuenta del proceso, los resultados, además una evaluación del cumplimiento de sus propósitos declarados y de los criterios y estándares de calidad en todos los niveles, modalidades y sedes donde desarrolle actividades académicas e institucionales. El informe de autoevaluación deberá contener un Plan de Mejora que deberá estar relacionado con la planificación estratégica institucional.

(II) evaluación externa, corresponde a un proceso tendiente a evaluar el grado de cumplimiento de los criterios y estándares de evaluación y verificar la validez del informe de autoevaluación; además de constatar si la institución cuenta y en qué grado con las condiciones necesarias para garantizar el proceso de formación de calidad y un avance sistemático hacia el logro de sus propósitos. (III) Pronunciamiento de la Comisión, esta etapa corresponde al juicio que emite la Comisión en base a los antecedentes recogidos en la etapa anterior, al igual que en la ley anterior el juicio puede ser acreditar o no acreditar a la institución, la Ley agrega que previo a la decisión, la Comisión deberá escuchar tanto al presidente de la comisión y a la institución evaluada.

Las dimensiones para acreditar según la Ley 21.091 corresponde a docencia y los resultados del proceso de formación; gestión estratégica y recursos institucionales; aseguramiento interno de la calidad y vinculación con el medio; las instituciones además podrán someter a acreditación las dimensiones de investigación, creación y/o innovación. La acreditación institucional podrá ser de excelencia (6 o 7 años) avanzada (4 o 5 años) o básica (3 años) de acuerdo con los niveles de desarrollo progresivo que evidencie la institución.

Para apoyar a las instituciones en el proceso de acreditación, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en su página web pone al servicio de las instituciones una Guía para la Autoevaluación Interna y una Guía para la Evaluación Externa, en esta última expone la relación que debe darse entre ambos procesos: "el proceso de evaluación externa se sostiene en los resultados de la autoevaluación desarrollada. El informe de autoevaluación institucional es la base con la cual parten los pares evaluadores" (CNA p. 19).

La misma guía continúa evidenciando la relación entre ambos procesos al mencionar que "la labor de los pares evaluadores depende en gran medida de la calidad del proceso de autoevaluación interna: si este ha sido riguroso, sistemático y participativo, la labor de los pares consistirá esencialmente en la validación y reafirmación de lo allí indicado (*p. 19).*

Autoevaluación y Mejora Continua

El *Analytic Quality Glossary* de INQAAHE, define la mejora o *improvement* como "el proceso de potenciar, actualizar o enriquecer la calidad o el estándar de los resultados" Harvey (2004-21), según el mismo autor, la *mejora de la calidad* se usa como un término genérico tanto para referirse a la mejora de la calidad propiamente tal como al mejoramiento del estándar, el término también es usado para referirse a los procesos internos o externos de calidad y a las acciones que realizan las instituciones luego de pasar por un proceso externo de evaluación de la calidad.

Harvey (2004-21) considera que el concepto de mejora de la calidad tiene dos líneas, la primera se relaciona con la mejora (*enhancement*) para elevar a mejores niveles algo que ya está bien, en

este caso se refiere a mejorar, intensificar el conocimiento, los atributos y el potencial de los alumnos a un grado más alto en su proceso de formación y la segunda línea se relaciona con la mejora (*improvement*) para corregir o mejorar algo desde el inicio, en este caso se refiere a la calidad de los programas e instituciones de educación superior. Para Williams (2016), ambos términos son intercambiable, pero igualmente se usan de manera sutilmente diferente.

El Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, en el *Analytic Quality Glossary* (INQAAHE 2004 -21) define la mejora de la calidad como "expectativa de que una institución cuente con un plan para monitorear y mejorar la calidad de sus programas". En general, lo que requieren las agencias es que los procedimientos que se establecen para la mejora sean parte de un proceso continuo.

Campbell y Rozsnyai (2002) se refieren a la mejora de la calidad con un enfoque de orientación a la mejora; definen el concepto como la evaluación externa o valoración que describe las fortalezas y debilidades de una unidad para facilitar la mejora, esta evaluación puede incluir sugerencias de cómo lograr la mejora.

El Glosario de términos relacionados con el desarrollo de garantía de calidad en educación superior del proyecto europeo en conjunto con *Tempus Joint European Project (2001)* define la mejora como las "medidas tomadas para aumentar la eficiencia de las acciones y procedimientos con el propósito de lograr beneficios adicionales para la organización y sus usuarios".

La Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Reino Unido para la Educación Superior (QAA), se refiere en INQAAHE a la mejora de la calidad como "un aspecto de la gestión de la calidad institucional que está diseñado para asegurar, en el contexto de las limitaciones dentro de las cuales operan las instituciones individuales, mejoras constantes, confiables y demostrables en la calidad de las oportunidades de aprendizaje" (Harvey, 2004-21).

En Escocia (QAA, 2003) en el Manual de la QAA para la revisión institucional para la mejora: definió la mejora como la toma de medidas deliberadas para lograr una mejora continua en la eficacia de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes (Harvey, 2004-21).

En un estudio de revisión bibliográfica sobre cómo ha evolucionado la literatura en el tema de la gestión de la calidad en la educación superior realizado por Manatos et al. (2015), se analizó la literatura en función de la identificación de tres niveles de gestión de la calidad en la educación superior: "un nivel de proceso, un nivel organizacional y, un nivel de principios de gestión de la calidad" (p. 3). El nivel de gestión de la calidad está representado por ocho principios según Evans y Lindsay (2004), citado por Manatos et al. (2015), los principios son: enfoque en el cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque de proceso, enfoque de sistema, mejora continua, enfoque fáctico para la toma de decisiones, beneficio mutuo y relaciones con proveedores. Respecto a la mejora continua como uno de los ocho principios de la gestión de la calidad, el mismo estudio presenta en sus conclusiones que, en la revisión de la literatura, los autores que se refieren a la mejora continua como un principios de la gestión de la calidad en educación superior, "enfatizan la importancia de la mejora continua en el proceso de gestión de la calidad para lograr la satisfacción del cliente y la excelencia empresarial" Kanji et al., (1999), citado por Mantos et al., (2015, p. 10).

Los estudios chilenos revisados en las materias de aseguramiento de la calidad son variados. Lamaitre y Mena (2012) exponen que el aseguramiento de la calidad en la educación superior se relaciona con una serie de propósitos y marcos metodológicos que se encuentran presente en los sistemas de aseguramiento de la calidad con más o menos énfasis en alguno del propósito según el contexto donde se implemente. Los propósitos se agrupan en tres grandes categorías: control, garantía y mejoramiento (p. 28). El control está dado por los procesos de licenciamiento que asegura el cumplimiento de estándares mínimos de una institución para funcionar; la garantía de calidad por su parte se expresa en los procesos de acreditación, cuyos resultados evidencian el grado de cumplimiento de los propósitos declarados por la institución además, del cumplimiento de los

estándares definidos por la misma institución y/o por el sistema; por último el mejoramiento de la calidad que se vincula mayormente al mecanismo de las auditorías académicas. Las auditorías académicas son evaluaciones que están centradas en los propósitos institucionales, en cómo determina el grado de avance de esos propósitos y en la capacidad de la institución para identificar sus debilidades y hacer los ajustes necesarios para alcanzar el estado deseado. En los procesos de auditorías para la mejora, los procesos de autoevaluación son determinantes, pues es en ese proceso donde la institución evidencia su capacidad de autorregulación. En general, los procesos de auditoría que se orientan al mejoramiento continuo son procesos voluntarios; sin embargo, en muchas ocasiones la implicancia de someterse o no a dichos procesos está asociada a incentivos que en muchos casos son económicos o de accesibilidad a beneficios estatales, lo que hace que las instituciones se sientan obligadas a participar de estos procesos.

Si bien uno de los propósitos de los mecanismos de aseguramiento de la calidad es dar garantía de calidad a la sociedad de la confiabilidad de los programas que se imparten y para lo cual se implementan mecanismos para la acreditación de carreras de pre grado y en algunos casos de postgrado, también los sistemas de aseguramiento de la calidad contemplan mecanismos de control que tienen una orientación hacia la mejora continua y que se realiza a través de evaluaciones, auditorías o de acreditación con criterios definidos con foco en la autorregulación de las instituciones (Lamaitre y Mena, 2012).

Cabrera (2019) en el seminario internacional organizado por CINDA e INQAAHE llamado Diversidad, Calidad y Mejoramiento, expone que los modelos de gestión de la calidad de las instituciones de educación superior consideran un número de principios que son propios de los sistemas de evaluación de la calidad, uno de ellos es la mejora continua que aporta a la evaluación de la calidad que realizan las instituciones como parte de los sistemas internos de garantía de la calidad. La misma autora expone que en los procesos de autoevaluación, lo importante es utilizar la información que se obtiene en dichos procesos para la mejora continua como estrategia para pasar

de procesos evaluativos de calidad a elementos que se integran de forma natural a los procesos educativos.

Hay dos perspectivas en los objetivos de la evaluación, la primera se refiere al cumplimiento de mínimas exigencias para que la institución pueda realizar la función que le compete. La segunda perspectiva tiene un propósito de mejora continua de los procesos que atiende, de tal modo que, la calidad que se alcance pueda ser reconocida por los distintos actores internos como externos (García Garcia, 1999). Este autor también se refiere a la metodología del proceso de autoevaluación, para lo cual diferencia dos líneas, una que pone foco en los procesos de inspección, generalmente ésta la llevan a cabo instituciones gubernamentales, la segunda se relaciona con los procesos propios de la autoevaluación, donde una institución de educación superior revisa crítica y reflexivamente sus procesos y resultados en base a indicadores y criterios establecidos de excelencia. Esta última aproximación permite a la institución identificar sus fortalezas y áreas de mejora para luego planificar acciones de mejora según las necesidades detectadas. El autor también comenta como resultado de la evaluación, la valoración positiva que se da en el proceso de avaluación y la elaboración de los autoinformes, pues dicho ejercicio les permitió identificar, cuantificar y valorar problemáticas, de las cuales se tenía conocimiento, pero sin respaldo de datos que la confirmaran. En definitiva, la contribución de la autoevaluación a crear una cultura de contar con datos e información confiable de los procesos académicos y de gestión institucional son la base para planificar acciones de mejora.

IPSOS (2010) realizó para la CNA un estudio de carácter exploratorio para conocer la efectividad de la acreditación en el mejoramiento de la calidad de la educación superior, para llevar a cabo el estudio encuestaron a los principales actores del sistema de educación superior, como autoridades, funcionarios, académicos y estudiantes. El universo para este estudio estuvo compuesto por 67 instituciones de educación superior acreditadas: universidades, institutos, profesionales, centros de formación técnica e instituciones de las fuerzas armadas acreditadas. Los segmentos considerados en el estudio fueron las máximas autoridades institucionales, los encargados de los

procesos de autoevaluación, los académicos de planta y los contratados por hora, los alumnos y expertos en procesos de acreditación en educación superior. Los instrumentos del estudio contemplaron herramientas cualitativas (entrevistas y *focus group*) y cuantitativas (cuestionarios). El objetivo de este estudio fue entregar a la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) información válida que permitiera por un lado hacer una caracterización de la acreditación y por otro determinar los efectos de ésta sobre el mejoramiento de calidad de las instituciones de educación superior, para lo cual se consideró tanto los efectos en las áreas de evaluación, como el desarrollo de la capacidad de autorregulación de las instituciones. Respecto a la capacidad de autorregulación, el propósito de este estudio fue determinar por un lado los efectos a nivel de las políticas que regulan el quehacer institucional, los mecanismos que implementan, los resultados y el mejoramiento continuo y, por otro lado, cuál de ellos es el que experimenta mayores cambios asociados al proceso de acreditación institucional.

Los resultados del estudio de IPSOS (2010) dan cuenta de una fuerte percepción de efectividad de la acreditación en las instituciones de educación superior; los resultados muestran que la acreditación es efectiva tanto en instituciones con sistemas de autorregulación consolidados como en instituciones con sistemas de autorregulación incipientes. En las primeras, los resultados evidencian que la acreditación tiene efecto en la rendición de cuentas y en la implementación de políticas para el mejoramiento continuo, en las segundas, los efectos de la acreditación se dan en la definición, formalización e implementación de políticas y mecanismos para el aseguramiento de la calidad.

Respecto al proceso de acreditación, la opinión de los distintos actores que participaron en el estudio de IPSOS (2010), dan cuenta que los procesos de autoevaluación que son generadores de los procesos de acreditación aumentan la sensación de pertenencia, de compromiso y de validación del proyecto educativo. Respecto de los efectos de la acreditación, estos se concentran en los distintos ámbitos de la gestión institucional, especialmente se constatan cambios y mejoras en la capacidad de

diagnóstico interno y externo, en el fortalecimiento de la gestión de la información y un aumento en la socialización y relevancia de la misión institucional. En el área de docencia de pregrado, la acreditación, ha contribuido al mejoramiento de la calidad, especialmente en el nivel de ajuste en la oferta de programas y carreras, en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y en la implementación de mecanismos para retroalimentar el proceso formativo. El estudio, también hace referencia al análisis de correspondencia entre las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado y el número de años de acreditación de las instituciones, los resultados dan cuenta que las instituciones con acreditación entre 5 y 7 años tienen mayores cambios a nivel de gestión de la información; las instituciones con acreditación entre 3 y 4 años los mayores cambios se dan en recursos humanos y financieros y las instituciones con 1 o 2 años los cambios se concentran en la calidad, dotación académica y en la estructura organizacional.

Los procesos de acreditación tienen por objetivo conducir a las instituciones al desarrollo de la autorregulación que se operacionaliza por la definición de políticas, implementación de mecanismos, obtención de resultados, seguimiento y monitoreo de estos para el aseguramiento continuo; en este sentido, los resultados de IPSOS (2010), arrojan que sí hay impacto de la acreditación en el desarrollo de la capacidad de autorregulación de las IES, dicho impacto no se presenta con las mismas orientaciones, en algunas instituciones la autorregulación se ha orientado al desarrollo de políticas, en otras al desarrollo de mecanismos o al mejoramiento de resultados en áreas consideradas claves y también a la implementación de sistemas de evaluación transversales y con un enfoque de ajuste constante en los resultados de la calidad. Los resultados evidencian que los efectos de la acreditación en la capacidad de autorregulación de las instituciones que cuentan con esta certificación se manifiesta en el área de pregrado y vinculación con el medio a nivel de los mecanismos, en el postgrado e investigación se centran en el mejoramiento de los resultados y en el área de gestión institucional se evidencia mayor concreción a nivel de mejoramiento continuo.

Igualmente, dentro de los resultados relacionados con el impacto que ha tenido la implementación de mecanismos de aseguramiento al interior de las instituciones, el estudio destaca que la autoevaluación y/o evaluación interna ha permitido sistematizar los aprendizajes de las organizaciones y en la mayor parte de las instituciones se han generado planes permanentes de autoevaluación y progreso institucional, contribuyendo de esta forma en los procesos de planificación y sistematización de la información interna.

Existe otro estudio conducido por Dooner et al. (2016) en el marco de las investigaciones que encarga la CNA con los cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior; la investigación indaga sobre los impactos de la autoevaluación en la gestión de pregrado y postgrado en la Universidad de Chile entre el 2011 y 2014; la investigación correspondió a un diseño de multietapa y exploratorio, de carácter cualitativo con apoyo de técnicas cuantitativas para implementarlo; se realizó el análisis con información primaria y secundaria. La investigación contempló un nivel central y un nivel local que se traduce en dos unidades de análisis: la institución por un lado y los programas académicos de pregrado y postgrado por otro. La investigación corresponde a un estudio de caso, Universidad de Chile.

El objetivo de la investigación fue determinar cómo han afectado los procesos de autoevaluación en la Universidad de Chile en la gestión de pregrado y postgrado entre el 2011- 2014, para lo cual se definieron cuatro objetivos específicos: determinar si las acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de autoevaluación estuvieron integradas al quehacer de la Universidad; determinar cómo los procesos de autoevaluación impactaron en la gestión; analizar la coherencia entre los Planes de Desarrollo Institucional y los Planes de Mejora de las carreras y programas en el periodo estudiado e identificar los avances y las brechas del procesos de autoevaluación institucional en el ámbito de la gestión en el periodo estudiado. Los autores establecieron en su estudio tres etapas de recolección de información: revisión de antecedentes, realización de entrevistas y aplicación de cuestionario. En las reflexiones finales de este estudio, respecto a la pregunta de

investigación, se observa que la autoevaluación sí ha tenido impactos en distintas áreas: en los programas académicos evaluados y sus correspondientes planes de mejora, en el mejoramiento de los mecanismos de registro de la información, en el mayor conocimiento que se logra sobre el funcionamiento y distribución de roles en la gestión de cada unidad, así como el cambio que se logra en las creencias de los académicos. Igualmente, la autoevaluación les ha permitido identificar áreas sensibles y prioritarias en la gestión de las unidades académicas, como son la estructura curricular de los planes de formación; el desarrollo del personal académico y la vinculación con el entorno.

Uno de los hallazgos interesante respecto a los resultados de la autoevaluación es que los resultados de ese proceso se incorporan al plan de desarrollo de la unidad Académica. Los resultados muestran que el 70% de los encuestados percibe en algún grado, que las acciones comprometidas en el plan de mejora se incorporan a la gestión de la unidad académica. Además, el ejercicio reflexivo que conlleva al debate y socialización del proceso de autoevaluación, pone en discusión los temas principales de mejora en la institución y en este sentido, los entrevistados reconocen la autoevaluación como un proceso de revisión que les permite efectuar los ajustes de mejora a los programas o carreras, sin embargo, también reconocen que no se han encontrado con hallazgos inesperados o desconocidos preocupantes, lo que da cuenta del conocimiento profundo de su unidad académica.

Otro dato relevante que refiere el trabajo de Dooner et al. (2016) en las reflexiones finales, se refiere al impacto de la autoevaluación en la estructura y en la cultura, por ejemplo, la creación de cargos o unidades para atender los procesos de autoevaluación de manera permanente en la institución creando con esto una relación directa entre autoevaluación y mejora continua.

En la práctica se reconoce los efectos de la autoevaluación en algunas dimensiones de la gestión, como la administración y el uso de la información para la toma de decisiones, y la formalización de mecanismos de coordinación interna y de vinculación con el entorno nacional e internacional, entre otros.

El Aprendizaje Institucional

Definición del Concepto Aprendizaje Institucional

El aprendizaje institucional cabe entenderlo como la capacidad de una institución para mejorar (*improve*) o incrementar (*enhance*) la calidad de su respuesta ante las necesidades y demandas del entorno, bien en forma proactiva o reactiva. No obstante, esta definición cabe situarla en el contexto de los diferentes tipos de organizaciones. Para entender el concepto de aprendizaje institucional y específicamente referido a las instituciones educativas, es necesario poner en contexto cuales son algunas de las características de estas instituciones que la hacen ver como un modelo especial de organización. De acuerdo con Simons (2000) una de las característica de las organizaciones educativas es que, todos los procesos se relacionan con el aprendizaje y para el caso específico de las universidades, este proceso correspondería a la creación y transferencia del conocimiento; otra característica son los tipos de clientes que atienden las instituciones educativas, en este sentido, los clientes son: los padres, alumnos, gobierno, empresas y sociedad, todos con distintas demandas que requieren ser satisfechas considerando al mismo tiempo las propias características de los clientes.

Las características antes mencionadas, al menos a nivel teórico les dan a las organizaciones educativas mejor disposición para aprender. En este mismo sentido Santos Guerra (2000) dice que la escuela o las unidades educativas también deben aprender y fundamenta esta afirmación con seis principios de donde emanan esa necesidad y obligación de aprender. En la Tabla 1.6 se muestran los principios de Santos Guerra que justifican la necesidad de las unidades educativas en aprender.

Los principios descritos anteriormente, son la razón principal de una institución por la cual debe aprender y en realidad de cualquier institución, no solo del ámbito educativo; sin embargo, estás últimas y según consenso de los autores son las que mejor están dispuestas para aprender.

Tabla 1.6

Principios que justifican la necesidad de las instituciones educativas en aprender.

Principio de racionalidad	Este principio se explica en dos líneas, por un lado, análisis de la propia práctica y por otro la actualización de los conocimientos de la propia profesión. La primera implica conocer los resultados de la práctica, saber si se ha llegado a la meta. La segunda con la necesidad de estar al día en todos los ámbitos del conocimiento que se atiende en una institución con la escuela.
Principio de responsabilidad	Se refiere a la actividad que tiene la escuela con las personas y con la sociedad, por lo tanto, no da lo mismo hacer las cosas de una manera tal o cual.
Principio de profesionalidad	Se refiere a la forma de formar mejores profesionales y una de las formas es la reflexión rigurosa, compartida y constante sobre la práctica profesional.
Principio de perfectibilidad	Se refiere al aprendizaje y a la actitud de cambio que se genera en la propia escuela a través de un aprendizaje compartido, por un lado, el desarrollo profesional y por otro el desarrollo institucional.
Principio de ejemplaridad	Este principio se refiere a que la escuela debe ser lo que representa y esa tarea debe asumirla con persistencia.
Principio de felicidad	Se refiere a hacer de la práctica profesional un ejercicio constante de la felicidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santos Guerra (2000).

Según distintos autores que han estudiado el aprendizaje organizativo primero en el mundo empresarial y luego adaptando las teorías y los modelos al ámbito escolar, coinciden en que el aprendizaje de las organizaciones ocurre a través de los individuos, son ellos, las personas que como colaboradores de una institución actúan como agentes movilizadores en la organización y con el tiempo ese conocimiento se va instalando, incorporándose en la memoria de la institución, así se va construyendo una cultura donde ese nuevo conocimiento pasa a ser una nueva forma de hacer (Argyris, 1991; Huber, 1991). Se entiende que la incorporación del aprendizaje institucional, es cada vez más relevante, esto porque en general las instituciones se enfrentan a un contexto complejo e incierto, al respecto, Senge (1990) va más allá del aprendizaje en las instituciones, habla de las "organizaciones inteligentes" y el significado que le da es que además de aprender, "la organización continuamente expande su capacidad de crear su futuro" y en ese sentido el autor plantea que la supervivencia de la organización no basta, se puede explicar en un primer momento de la existencia de la institución, a esa condición de supervivencia le llama "aprendizaje adaptativo", sin embargo, una organización inteligente debe también incorporar el "aprendizaje generativo" que es el que

desarrolla la capacidad creativa (p. 24).

Las organizaciones inteligentes, según Senge et al. (1998) tienen como base “cinco disciplinas de aprendizaje”, estas son: Dominio personal; Modelos mentales, Visión compartida; Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico, estás serán abordadas con más detalle más adelante.

El contexto donde están insertas las organizaciones también es un elemento importante en el aprendizaje institucional. Para Gairín Sallán (2000) una institución educativa que aprende debe ser consiente del contexto donde está inserto, debe tener claridad de su misión como institución social y en función de ella realizar los cambios internos que le permitan como organización responder a su misión; además de saber y entender a qué intereses sirve y con ese conocimiento proyectar su estrategia.

Siguiendo al mismo autor, las distintas organizaciones, aunque sean de la misma industria, suelen ser diferentes en varios aspectos, por ejemplo, la incidencia que tiene el entorno en las instituciones donde están insertas, en la manera de cómo se relacionan internamente, es decir, sus unidades y sus equipos, en cómo la dirección gestiona los procesos, en cómo se aplica el proceso organizativo, en la historia institucional, en lo que piensa y hace la organización con la mejora continua. Los aspectos mencionados anteriormente, según el autor le dan a cada institución un distintivo, un sello único y particular. Gairín nos muestra una clasificación que hace de las diferentes situaciones que se dan en una organización, para eso diferencia tres estadios relativos al rol de las organizaciones. Las organizaciones que se encuentran en el *Primer estadio* asignan un rol secundario a la organización, en el *Segundo estadio*, se le da una posición más activa a la organización, en este existe un proyecto institucional, hay un programa de acción de trabajo para conseguir las metas que se han propuesto. Luego las organizaciones que se encuentran en el *Tercer estadio* son aquellas organizaciones que aprenden, esto significa que la institución ha sabido incorporar a sus programas de trabajo modificaciones para mejorarlo y esta forma de hacer ha pasado a ser parte de la cultura de la institución.

A pesar de que el concepto de aprendizaje organizacional comenzó a ser tratado con mayor extensión en la década del 80, hoy son muchos autores que se han referido al concepto y se puede decir que existe un consenso al respecto; las organizaciones sí aprenden y lo hacen a través del aprendizaje de las personas que forman parte de la organización, la interacción que se da entre ellas, la relación con el contexto son parte del proceso de aprendizaje de una organización y que les permite mantenerse vigentes en un contexto de constante cambios y aumento de la competencia. Ahora es necesario saber cómo son las organizaciones que aprenden, cómo lo hacen, cómo incorporan el aprendizaje individual a la organización.

Si bien son varios los autores que desarrollan esta temática y que han intentado explicar cómo se produce el aprendizaje en las organizaciones; tres autores concentran sus estudios en esta materia, aportan sus teorías del aprendizaje organizativo y de las organizaciones que aprenden y son referentes en estas corrientes, por un lado están Argyris y Schön (1997) y por otro, Senge (1990) y Senge et al. (1998). En el entendido que estos autores representan corrientes distintas en el estudio del aprendizaje organizativo y organizaciones que aprenden, hay muchos elementos que permiten que se integren y que tengan posturas comunes frente a por ejemplo, identificar los riesgos o las amenazas que enfrentan las organizaciones y cómo deben afrontarlos, los autores coinciden en que la reflexión conjunta con todos los miembros de la organización permite enfrentar de mejor manera los conflictos y compartir los modelos mentales permite no solo enfrenar las amenazas, sino también preverlas. En ese contexto, nos referimos al aporte que estos autores hacen al aprendizaje organizacional y a organizaciones que aprenden.

El aporte de Argyris y Schön (1997) está en el desarrollo que hacen de los conceptos de ciclo simple y ciclo doble del aprendizaje en las organizaciones, para el primer tipo de aprendizaje o *ciclo simple*, las organizaciones enfrentan los problemas de forma reactiva y no hay un planteamiento de por qué ocurren los problemas y por lo tanto no se alteran los valores ni las normas del sistema, en este caso el problema se resuelve, pero no se atiende desde una visión sistémica. Para el segundo

tipo de aprendizaje o de *ciclo doble*, que es considerado más complejo y contrario al anterior, en este, las organizaciones enfrentan el error no solo para corregirlo, sino también para modificar la estrategia, los valores y las normas de la organización, en este tipo de aprendizaje, el conflicto se enfrenta y se resuelve, además de que se sustituyen procedimientos por otros más eficaces (Argyris y Schön, 1997). Para esos autores, las organizaciones aprenden por dos vías, por las acciones y por las interacciones de los individuos que forman parte de la organización y por las acciones e interacciones de otras unidades, áreas, departamentos o equipos de la propia organización, en ese sentido se puede decir que cuando las personas de una organización han aprendido, la organización también ha aprendido.

El segundo autor al cual nos referimos anteriormente es Senge (1990) quien nos presenta cinco disciplinas que promueven el aprendizaje en las organizaciones y como se explicó anteriormente, es la quinta disciplina o el pensamiento sistémico que integra a las otras. El llamado de este autor es a construir desde la integración de las distintas fuerzas y disciplinas organizaciones inteligentes, donde quienes la componen están siempre aprendiendo a aprender. El modelo que plantea el autor se evidencia básicamente por la forma en que las organizaciones comprenden sus propias complejidades y la forma en que interactúan las personas como equipo para enfrentar sus desafío y conflictos; es decir la organización tiene una visión sistémica que permite la interacción de sus miembros y de sus unidades, esta forma de hacer de la organización le da apertura para estar continuamente aprendiendo de sí misma y de sus experiencias, esta condición le permite desarrollarse, tanto a las personas que son parte de la organización como a ella misma.

Algunas características de las organizaciones inteligentes son que todas las personas que forman parte de ellas son importantes y por lo tanto el aporte de cada uno se valora; el compromiso de las personas con los objetivos de la organización se evidencian por la responsabilidad que muestran en su trabajo; las personas de la organización trabajan en equipo y ese trabajo es eficiente y creativo, la interacción entre las personas y/o unidades no es casual, es parte de la cultura de la

organización. ¿Cómo se logra lo anterior?, para Senge, es necesario usar las cinco disciplinas del aprendizaje, pues juntas desarrollan las habilidades necesarias para proyectar a la organización a largo plazo, en definitiva, es poner en práctica la unión de todas las disciplinas del aprendizaje organizacional, esta integración, permite mirar el contexto interno y externo de forma sistémica e integrada. En la Tabla 1.7 se presentan las cinco disciplinas que indica Peter Senge para las organizaciones inteligentes y el significado de cada disciplina.

Otros autores más contemporáneos comienzan con investigaciones empíricas sobre el aprendizaje organizacional, en este caso destacamos las investigaciones de Bapuji y Crossan (2004), Del Río y Santisteban (2011) y Castañeda (2015).

Bapuji y Crossan (2004) realizan una investigación de los estudios empíricos sobre aprendizaje organizacional publicados entre 1990 y el 2002; los autores plantean que el aprendizaje en una organización puede suceder por la propia experiencia y por la experiencia con otros. En el caso del aprendizaje por la propia experiencia, son la acumulación de experiencias internas, el tiempo, los sistemas y los procedimientos específicos de la organización los que influyen en el aprendizaje; el aprendizaje organizacional que se da por la experiencia con otros o por fuentes externas, según estos autores, son los socios, las alianzas con otras empresas de la misma red o industria las que explican el aprendizaje. Como postulan ambos autores en la revisión de investigación empírica del aprendizaje organizacional, factores internos y externos contribuyen en el aprendizaje de las organizaciones; entre los factores internos se identifican la cultura, la estrategia organizacional y la estructura de gobernanzas, la autonomía, la diversidad de las experiencias, la etapa evolutiva en que se encuentre la empresa, entre otros; los factores externos se relacionan con la posición de la organización respecto de la industria, el acceso a los recursos, a las capacidades internas, a los vínculos que tienen con otras empresas y a las características ambientales.

Tabla 1.7

Las cinco disciplinas y su significado.

DISCIPLINA	¿A QUÉ SE REFIERE?
DOMINIO PERSONAL	**Dominio y destreza:** Es la capacidad de las personas de juntar dos movimientos profundos, como son la **claridad para ver lo que realmente es importante**, lo que permite crear una imagen de los logros que se quieren alcanzar y además esta imagen se proyecta al resto de la organización; y la **capacidad para ver la realidad actual**. Al juntar estos dos movimientos, se genera lo que el autor llama "tensión creativa" (Senge, 1990) que permite buscar soluciones. En las organizaciones inteligentes, hay personas con la capacidad de mantener la tensión creativa en los distintos niveles de una organización.
MODELOS MENTALES	Se refiere a la capacidad de reflexionar permanentemente para cambiar y modelar tanto los actos como las decisiones. Implica levantar o reflotar los supuestos mentales que tienen las personas respecto de entender el mundo; para dar paso a la reflexión crítica de estos, lo anterior se logra a través de la conversación abierta de los miembros de una organización, de tal manera las personas al resto de la organización.
VISIÓN COMPARTIDA	Es una imagen que tienen las personas de su organización, cuando esta imagen es compartida, se transforma en una fuerza que permea a toda la organización logrando un vínculo ante una aspiración que es común para todos. Cuando en una organización hay una visión compartida, la energía está focalizada en el aprendizaje que se logra para alcanzar los objetivos de la institución como los personales.
APRENDIZAJE EN EQUIPO	Se refiere a la capacidad del equipo de lograr aprendizajes como equipo. El aprendizaje en equipo implica dialogar entre miembros de una organización para derribar barreras, para lograr un pensamiento común, para reconocer los modelos imperantes que les impiden avanzar.
PENSAMIENTO SISTÉMICO	El pensamiento sistémico es en si misma la quinta disciplina, se puede considerar como la suma de todas las disciplinas anteriores; es un "modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas" (Senge 1998 p. 7).

Fuente: Elaboración propia a partir de Senge (1990 y 1998).

De acuerdo con Del Río Cortina y Santisteban (2011) el aprendizaje organizacional se puede dar por dos vías, una vía es el aprendizaje que transita del individuo a la organización, en este caso el conocimiento considerado crítico lo tienen los trabajadores, por lo tanto, se requiere identificar ese conocimiento, documentarlo explícitamente e institucionalizarlo; la segunda vía es el que transita de la organización al individuo, en este caso el conocimiento institucional se pone al servicio de los trabajadores para que este sea internalizado.

A juicio de Castañeda (2015) y a partir de los resultados de su investigación a tres organizaciones con base en la ciudad de Bogotá, Colombia, en la cual participaron 613 trabajadores de nivel profesional, se concluye que se requiere de cuatro condiciones para que se produzca el aprendizaje en la organización: cultura del aprendizaje, en este caso el conocimiento que tienen los trabajadores sirve para la solución de los problemas que presenta la organización en el ejercicio de su quehacer; formación de los trabajadores, esta condición hace referencia a la formación y desarrollo de competencias alineada a la estrategia organizacional para el logro de los objetivos; la condición de claridad estratégica supone el conocimiento y la comprensión de la misión y visión de la organización por parte del trabajador, pues esto facilita la identificación de conocimientos claves para la consecución de los objetivos, y por último la condición de soporte organizacional, que facilita adquirir y compartir el conocimiento.

A partir de la literatura revisada y proyectando los modelos y teorías del aprendizaje organizacional al ámbito educativo; surgen las siguientes preguntas, ¿las universidades, son organizaciones que aprenden?, ¿cuáles son las condiciones que se deben dar para que las universidades aprendan? Intentaremos dar respuesta a dichas preguntas desde la revisión del estado del arte en esta materia. Existe consenso en que las universidades, como cualquier institución pueden aprender, según distintos autores, las universidades por ser instituciones que tienen en el aprendizaje el sentido de su existencia deberían estar en mejores condiciones para aprender, esto porque cuentan con las competencias que según Senge (2000) son necesarias para aprender: aspiración o voluntad, capacidad de reflexión y capacidad de gestión de la complejidad. Sin embargo, lo anterior, no hay garantía de aprendizaje por el solo hecho de ser una institución que trabaja en educación, se necesita cumplir con ciertos requisitos para que las universidades sean instituciones que aprenden. En la Tabla 1.8 se presentan autores con la propuesta de condiciones para que se produzca el aprendizaje en instituciones de educación.

Tabla 1.8

Condiciones para que se produzca el aprendizaje según distintos autores.

AUTORES	CONDICIONES PARA QUE SE PRODUZCA EL APRENDIZAJE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
Dalin y Rolff (1993)	Atender a los cambios en el entorno. Adaptarse a los cambios en la política educativa. Aprender de experiencia anteriores de desarrollo. Atender a la historia y cultura escolar.
Bratianu (2007a) Elementos integradores en las organizaciones que aprenden.	Los sistemas tecnológicos actúan como integradores del conocimiento explícito y sobre la inteligencia. La gestión, es un integrado que actúa sobre el conocimiento explícito y tácito generando conocimiento organizacional. El liderazgo que actúa sobre la inteligencia individual y sobre los valores centrales de los integrantes de la organización y tiene un gran impacto en la generación de aprendizaje organizacional. La cultura organizacional contribuye a la construcción de un capital intelectual con gran potencial de innovación.
Santos Guerra (2000:68) "exigencias organizativas del aprendizaje"	Permeabilidad, es apertura al entorno. Flexibilidad para hacer cambios, lo cual exige autonomía. Creatividad para la solución Trabajo colaborativo, exige un planteamiento cooperativo que permite que todos aprendan juntos y que unos aprendan de otros. Gestión de la complejidad: significa darse cuenta de que las instituciones educativas son complejas y por lo tanto las soluciones no son simples.
Gairín (1998) indica los siguientes requisitos	La formación se debe desarrollar y tener implicancia en la estrategia de cambio de la organización. Los objetivos deben ser alcanzables y variables según las necesidades de la institución. Las estructuras deben ser flexibles y deben existir cambios en las estructuras de poder. Un sistema relacional, es decir el cambio debe estar acompañado por una apertura a la innovación. La dirección debe actuar como promotora de los cambios y los guíe.
Garvin (1993) indica cinco grandes procesos que están presente en las organizaciones que aprenden.	Resolución sistemática de problemas, Experimentación de nuevos enfoques para el trabajo Aprender de la experiencia anterior Aprender de otras organizaciones y de los clientes Transferencia del conocimiento en la organización.

AUTORES	CONDICIONES PARA QUE SE PRODUZCA EL APRENDIZAJE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
Friedman y Friedman (2002) La investigación, la docencia y la gestión como los mecanismos para transformar las universidades en organizaciones que aprenden.	**Investigación**: Proponen tener un lugar donde mostrar qué se está investigando y el tipo de co-autores que se busca, sugerencias de investigación, etc. También elaborar un archivo *on- line* donde se puedan colgar los documentos de trabajo antes de mandarlos a las revistas; pueden beneficiarse de las aportaciones de sus compañeros. Asimismo, aboga por crear incentivos para aprender siempre nuevas metodologías, nuevo *software*. **Enseñanza**: elaborar una web con las materias que incluya buzón de sugerencias para facilitar que el conocimiento se pueda compartir. **Planificación académica**: crear grupos de discusión donde los profesores puedan dar ideas sobre nuevos programas.
Bolívar (2001) presenta principios comunes que ha encontrado en su estudio de la bibliografía y que son necesarios para que se produzca el aprendizaje organizativo:	Compromiso activo y sistemático por la mejora continua. Equipos coordinados que se esfuerzan por compartir metas en colaboración. Desarrollo de visiones comunes sobre los objetivos de la organización. Aprendizaje y desarrollo profesional de todos los integrantes de la organización. Disposición para examinar críticamente las prácticas habituales. Experimentar nuevas prácticas. Disposición para el cambio. Redes de flujos de información internos y externo. Habilidades para comprender. Sistemas dinámicos de funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dalin et al. (1993), Bratianu (2007), Santos Guerra (2000), (Gairin Sallán, 1998), Garvin (1993), Friedman y Friedman (2002) y Bolívar (2001).

Según la información anterior, se puede concluir, que al menos con los autores citados, hay ciertos conceptos comunes a la hora de identificar, procesos, requisitos, principios o mecanismos que deben estar presentes para que una Universidad se considere como una institución que aprende, estos son: atender y ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno; aprender de las propias experiencias anteriores, así como de las experiencias de los otros; la cultura institucional en relación a compartir una visión común de los objetivos que se quieren lograr y el trabajo colaborativo; la flexibilidad en cuanto a la estructura de la organización y a la estructura de poder y al liderazgo para afrontar la complejidad, promover el cambio y la *innovations*.

Liderazgo y Aprendizaje Institucional

La revisión de la literatura permite afirmar que las instituciones aprenden y que dicho aprendizaje se manifiesta a través del aporte y transferencia del conocimiento de las personas que son parte de la institución. Para el caso de las instituciones de educación superior, la bibliografía sobre aprendizaje institucional está vinculado con el liderazgo y con la cultura; el liderazgo de las autoridades es la inspiración de las personas o los trabajadores de la institución para conseguir los objetivos institucionales y, por lo tanto, el liderazgo tiene una gran consecuencia en las organizaciones que aprenden. Por lo anterior, las autoridades de las universidades tienen como prioridad lograr y mantener el liderazgo que ejercen en sus instituciones para garantizar la competitividad de su institución; esto cada vez está siendo una constante en países de los distintos continentes y ya, es un factor decisivo para su sostenibilidad (Polyakov et al., 2020).

Liu (2019) en *Desarrollo de liderazgo en educación superior: un enfoque comparativo internacional*, presenta en la revisión de la literatura diferentes perspectivas de liderazgo y desarrollo del liderazgo en educación superior; los aportes de autores como Bass (1990), Northouse (2016) y Day y Antonakis (2012) aportan distintos enfoques, perspectivas y escuelas que agrupan las distintas teorías de liderazgos como se muestra en la Tabla 1.9.

Tabla 1.9

Enfoques y perspectivas de teorías de liderazgos.

Enfoques de Liderazgos Propuestos Por Bass (1990)	Perspectivas de Liderazgo Propuestos por Northouse (2016)	Escuelas de Liderazgo Identificadas por Antonakis y Day (2012)
Liderazgo basado en rasgos personales	Liderazgo de habilidades de los líderes	Escuela de contingencia
Liderazgo comportamiento de los líderes	Liderazgo de camino-meta	Escuela relacional
Liderazgo situacional	Liderazgo intercambio líder-miembro	Escuela de los escépticos
Liderazgo de poder e influencia	Liderazgo Auténtico	Escuela del procesamiento de la información

Liderazgo transformacional	Liderazgo de servicio	Escuela biológica y evolutiva
	Liderazgo adaptativo	
	Liderazgo psicodinámico	
	Liderazgo basado en equipos	

Como explicación de la Tabla 1.9, Liu (2019) expone que muchas de las teorías de liderazgo existentes se pueden clasificar en cinco enfoques: un primer enfoque de liderazgo basado en rasgos se centra en los atributos personales de los líderes; un segundo enfoque, relacionado con el comportamiento de los líderes, es decir lo que hacen para un liderazgo efectivo; el tercer enfoque es el situacional y responde a las circunstancias, por lo tanto, dependiendo de las circunstancias es el tipo de liderazgo que se requiere; el cuarto enfoque es el liderazgo de poder e influencia, es decir el uso del poder y la influencia de las tácticas que se ocupan; el quinto enfoque es el liderazgo transformacional que crea una cultura positiva en la organización que permite la transformación que se quiere lograr.

Northouse (2016) aporta otras ocho perspectivas del liderazgo: el enfoque de habilidades de los líderes; el enfoque camino - meta o path-goal busca saber cómo los líderes motivan a sus equipos para alcanzar los objetivos o las metas; la teoría del intercambio del líder-miembro que explica el liderazgo en la relación que se da entre líderes y los seguidores; el enfoque del liderazgo auténtico; enfoque de liderazgo de servicio; enfoque de liderazgo adaptativo que busca entender cómo los lideres apoyan a enfrentar los desafíos y los cambios; el enfoque psicodinámico, y el ultimo el liderazgo basado en equipos.

Igualmente, Day y Antonakis (2012) identificaron cinco escuelas de liderazgo. La escuela de la contingencia, en esta escuela el liderazgo radica en la claridad que se tiene de los procedimientos y metas de la organización. La escuela relacional que entiende que el liderazgo reside en la relación de un determinado líder y sus seguidores. La escuela de los escépticos del liderazgo, que opina que el liderazgo se usa para explicar el desempeño de los seguidores. La escuela de procesamiento de la

información reconoce el liderazgo de la misma forma como lo perciben y entienden los seguidores. La escuela biológica y evolutiva que analiza variables biológicas de los líderes que explican y posibilitan la adaptación.

Day (2001) se refiere al liderazgo como entidad intrapersonal y liderazgo como entidad interpersonal, estas dos categorías responden a la clasificación de los distintos enfoques de liderazgos. En el liderazgo intrapersonal se trata de conocer cuáles son los comportamientos que favorecen u obstaculizan el desarrollo de un liderazgo eficaz. Por su parte, el liderazgo interpersonal centra su desarrollo en la contribución que hace el líder para lograr la alineación, la cohesión de los seguidores a la institución y en consecuencia el éxito organizacional.

Leithwood (1992), es uno de los autores que ha estudiado junto a otros profundamente el liderazgo transformador asociado al aprendizaje de las organizaciones; el autor en su artículo *Transforming Leadership. The move towards Transformational Leadership,* sostiene que las organizaciones educacionales que aprenden lo hacen por el liderazgo que ejercen sus autoridades, un liderazgo transformacional, que tiene una gran influencia en la cultura del trabajo colaborativo. Según el autor, los cambios de segundo orden que requieren las organizaciones educativas (construir una visión compartida, mejoras en la comunicación y el desarrollar procesos para la toma de decisiones colaborativas) deben poner foco en el poder facilitador para conseguir los cambios. El liderazgo transformacional facilita la redefinición de la misión y visión, permite la renovación del compromiso y la reestructuración de los sistemas para alcanzar los objetivos institucionales.

Northouse (2013) en *Leadreship. Theory and Practice,* señala que el liderazgo transformacional supone una influencia excepcional del líder en los seguidores, esta influencia motiva a los seguidores a dar más de lo que normalmente se espera para el logro de los objetivos; en este proceso de influencia se desarrolla un liderazgo carismático y visionario. El mismo autor plantea que el liderazgo transformacional es el proceso por el cual una persona se compromete con otro a un nivel donde la motivación y la moralidad del líder y del seguidor es muy alta, plantea también que

los líderes transformacionales están siempre atentos a las necesidades y a las motivaciones que tienen sus seguidores y una de las características que define a estos líderes, es que intentan ayudar a los seguidores a alcanzar su máximo potencial, esa es una de las explicaciones para llamarlo liderazgo socializado, pues la preocupación y el apoyo que dan a sus seguidores va más allá de sus propios intereses.

Tintoré (2010) por su parte, en revisión de investigadores australianos y canadienses sobre liderazgo, concluye que el liderazgo transformador es un componente que resulta esencial para que una institución aprenda. La autora también presenta cinco elementos que distinguen al liderazgo transformador en las instituciones de educación que aprenden; entre los elementos están los objetivos, las características, las prácticas mínimas del liderazgo transformacional, los medios y los factores que posibilitan este tipo de liderazgo según los autores Leithwood y Mulford.

Los objetivos del liderazgo transformador que plantea Tintoré (2010) son, ayudar a los directivos tanto a desarrollar como a mantener la cultura de un trabajo colaborativo, desarrollar capacidades a los seguidores y lograr en los seguidores un compromiso con los objetivos institucionales.

Las características del liderazgo transformacional en las instituciones que aprenden según la autora son, por un lado, la existencia de un liderazgo múltiple, variado y compartido por la institución y, por otro lado, un liderazgo que supera lo transaccional o el intercambio, sus motivaciones son de orden superior.

Las prácticas mínimas que se distinguen para este tipo de liderazgo transformacional son, constituir una dirección, proponerse y gestionar el desarrollo de las personas de la organización y rediseñar a la organización para que se convierta en una comunidad de aprendizaje.

Los seis medios que distinguen al liderazgo transformador suponen que los líderes asuman con seriedad su aprendizaje, que consideren cambios en la estructura de la organización, que promuevan

el desarrollo profesional y la motivación personal, que se creen espacios y oportunidades de trabajo colaborativo y finalmente apoyar a los líderes dada la influencia que tienen en la institución.

El sexto elemento que expone Tintoré corresponde a los factores que posibilitan el desarrollo de un liderazgo transformacional según los autores Leithwood y Mulford, las características son: construir la visión y misión; la motivación intelectual, el apoyo individualizado, los modelos apropiados, las altas expectativas que se tienen en los resultados, el desarrollo y la participación en la toma de decisiones, el clima productivo, el compromiso con los objetivos de la organización, el clima de colaboración, las instancias que se dan para tomar iniciativas y riesgos, espacios para la mejora y evaluación de las prácticas e instancias de desarrollo profesional.

Ya se ha dicho que las universidades tienen un rol importante como agentes de cambio cultural en las sociedades donde están insertas y como parte de ese rol, han debido fortalecer su capacidad de generar y promover cambios que vayan en la línea del desarrollo sostenible, en este contexto de competitividad y de una demanda de profesionales altamente calificados, las universidades buscan extender su condición de proveedora de distintos productos, como son los de servicios educativos, en este sentido, las universidades que han logrado un desarrollo importante en la educación superior se han convertido en líderes y en referentes para otras universidades. De acuerdo con Polyakov et al., (2020) que realizaron una investigación cuyo objetivo fue destacar los factores clave que determinan el liderazgo de las universidades en los rankings internacionales para asegurar la competitividad en el mercado global de los servicios educativos. La base empírica para identificar dichos factores claves del liderazgo universitario se dio por una combinación de valores para recopilar las clasificaciones de *World University Rankings* (QS) y *Times Higher Education* (THE). El estudio consideró a las 50 mejores universidades posesionadas en los rankings QS y THE, y a modo de comparación consideró los datos 2020 – 2021. Los resultados de este estudio permitieron identificar los factores clave de liderazgo y las prioridades que tienen las universidades para liderar y mejorar su posición en los rankings. Los factores claves que se identificaron como determinantes

para el liderazgo universitario y que se repitieron en los años 2020 y 2021 se refieren a temáticas estratégicas de "Estudiantes internacionales", "Docencia", "Citas", "Citas por facultad", "Ingresos de la industria", "Investigación" (THE) y "Perspectiva internacional", (p. 150).

En definitiva, sabemos que el liderazgo tiene un carácter estratégico en las instituciones para que estas puedan alcanzar los objetivos deseados; por lo que las autoridades y sus líderes deben crear las condiciones necesarias en la organización para que se ejerza un liderazgo transformacional que permita prácticas como establecer una dirección y liderazgo compartido, proponerse y gestionar el desarrollo de los miembros de la organización y acciones para rediseñar la organización para que esta sea una comunidad de aprendizaje.

Cultura y Aprendizaje Institucional

La cultura de una institución es única, son los elementos que componen la cultura que la caracterizan de otras que están en la misma industria. Los elementos que describen la cultura de una organización son muy variados y van desde las creencias que se aceptan y se comparten entre los miembros de la institución, a la forma de hacer y atender sus procesos, hasta el conjunto de normas que implementa la institución para la toma de decisiones.

En opinión de Gairín Sallán (2000), la cultura es "conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, es el resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer" (p. 51).

Armengol (2000) por su parte, sostiene que los elementos culturales de una organización no son completamente aceptados y tampoco completamente rechazados por los miembros de una organización, es así como "los elementos que son parte de la cultura de una organización están en constante movimiento y son el resultado de un sistema de antagonismos" (p. 169).

Distintos autores que han estudiado el aprendizaje organizativo coinciden en que la cultura de una institución es de gran importancia, pues influye tanto en el comportamiento individual como colectivo de los miembros de una institución, en este sentido, Schein (1993) plantea que, en definitiva, el aprendizaje organizacional dependerá de la comprensión que los miembros de una organización tengan de la cultura de su organización y que el diálogo (por jerarquías, pares etc.) es la vía para que los miembros de una organización comprendan la cultura y las subculturas que se generan al interior de esta. Por su parte, Bolívar (2001) extrae una serie de conclusiones de diversos estudios de Leithwood que evidencian que el aprendizaje de las organizaciones es fuertemente influido por sus directivos y líderes, una de esas conclusiones plantea que el estilo de liderazgo facilitador posibilita que se desarrolle una cultura de colaboración entre los miembros de una organización.

Como se planteó anteriormente, la cultura tiene elementos que caracterizan a una organización y que la hacen única. Algunos elementos culturales están marcados por la coherencia y afinidad que se logra entre los miembros de la organización; por la forma de relacionarse, por los valores y la memoria compartida. Bapuji y Crossan (2004) en la revisión de distintas investigaciones, encontraron que la cultura es uno de los factores facilitadores del aprendizaje organizacional. Los autores recogen distintas investigaciones sobre los factores internos que favorecen el aprendizaje organizacional en distintas industrias, distinguen algunos elementos de la cultura de una organización que favorece el aprendizaje como, la apertura, el liderazgo transformador, la participación en la toma de decisiones, la orientación al aprendizaje, la autonomía en las metas, el apoyo y la supervisión positiva de la organización a sus miembros.

Bratianu (2007) considera que el aprendizaje organizacional requiere de una cultura organizacional fuerte que actúe como integradora sobre la inteligencia y los valores individuales que pueden generar por un lado un espíritu de excelencia, por otro lado, en un extremo opuesto, también se pueden crear resultados no esperados si la inteligencia y los valores se basan en la

coerción o en el provecho individual. El mismo autor plantea que una cultura organizacional fuerte se basa en un sistema de valores fundamentales, en tradiciones, símbolos, rituales y reglas informales que expresa el comportamiento que deben tener las personas, en este escenario, las empresas que han desarrollado una cultura organizacional fuerte, tienen una ventaja sobre las demás empresas. La cultura organizacional según Brataniu, "es un integrador muy poderoso ya que actúa especialmente sobre la inteligencia individual y los valores fundamentales individuales, generando el espíritu de excelencia" (p. 384). El desarrollo de culturas organizacionales fuertes también es válido para las instituciones educacionales, como las universidades, esto queda demostrado con las universidades más prestigiosas del mundo, todas ellas han desarrollado en el largo tiempo de existencia culturas muy poderosas.

De acuerdo con la revisión de la literatura, el aprendizaje organizacional supone que el nuevo conocimiento en una organización se desarrolla colectivamente, dicho desarrollo le da a la organización ciertas características que la ponen en una mejor posición para innovar y mejorar el rendimiento de sus procesos, esto es lo que Senge (1990) llama aprendizaje generativo pues desarrolla la capacidad creativa.

Ya se ha dicho que uno de los elementos facilitadores para el aprendizaje organizacional es la cultura que tiene una organización y que la hace ver como una organización que aprende; la cultura es un elemento muy relevante, por tal motivo, Bolivar Ruano (2012) realiza una investigación para contar con un cuestionario que permita diagnosticar y medir el grado de cultura de aprendizaje que tiene una organización en un momento determinado, para lo cual hacen una revisión de distintos instrumentos propuestos por diferentes autores, centrándose especialmente en el instrumento formulado por los autores Watkin y Marsick (2003). El cuestionario que proponen Watkin y Marsick es conocido como *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), el instrumento cuenta con siete dimensiones que abarca los elementos principales de las organizaciones que aprenden en los tres niveles (individual, grupal y organizacional) y su propósito es analizar y evaluar

la cultura del aprendizaje del trabajo en la institución, entendiendo que la cultura de aprendizaje se operativiza a través de factores multidimensionales. Las siete dimensiones del cuestionario son:

> crear oportunidades para un aprendizaje continuo, promover diálogo e indagación, animar a la colaboración y el aprendizaje en equipo, crear sistemas para captar y compartir el aprendizaje, capacitar a las personas hacia una visión colectiva, conectar la organización con su entorno y estimular en liderazgo estratégico para el aprendizaje" (Watkins y Marsick, 1997) en (Bolivar Ruano, 2012, p. 151).

El cuestionario original ha sido adaptado a distintos países, cuenta con varias versiones para medir el nivel de acercamiento de una organización a la categoría de organización que aprende. Es un instrumento que ha aportado en la evaluación de la cultura del aprendizaje y en su adaptación al contexto latinoamericano hecha por Hernandez y Watkins (2003), los resultados indicaron que el entorno de las organizaciones que aprenden tiene relación positiva en la transmisión del conocimiento oculto o que no es explícito y que a su vez este conocimiento contribuye a mejorar el rendimiento. En consecuencia, el instrumento demuestra que las organizaciones con características de organizaciones que aprenden son aquellas que tienen capacidad para avanzar y adaptarse a pesar del contexto difícil que les toque enfrentar, son organizaciones que en contextos difíciles son capaces de reinventarse y por lo tanto se mantienen vigentes (Bolivar Ruano, 2012).

En el ámbito de educación superior, como se ha dicho anteriormente, la cultura que han construido las universidades suponen una condición favorable para el aprendizaje, así lo hace ver Lemaitre et al., (2012) cuando sostiene que la instalación del sistema de Aseguramiento de la Calidad en la educación superior chileno, más los procesos de acreditación tanto institucional como de carreras han impactado a las instituciones especialmente en el ámbito de la gestión. Los principales cambios que introdujeron las instituciones se relacionan con la adaptación de su estructura orgánica, instalación de mecanismos internos para el aseguramiento de la calidad, el uso de información para la toma de decisiones, la identificación e implementación de las buenas prácticas y el aumento del

involucramiento de la comunidad en el desarrollo de la calidad institucional, en definitiva la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en las universidades chilenas fueron desarrollando una cultura de la calidad al interior de las instituciones que se evidencia en los mecanismos de control, en los planes de mejora y en las actividades planificadas, en los objetivos y esta forma de hacer ha pasado a ser parte de su cultura.

Por último, la revisión de la literatura sobre cultura y aprendizaje institucional permite afirmar por un lado que, las instituciones que han desarrollado una cultura colaborativa, con prácticas de liderazgo transformacional, son organizaciones que están en condiciones de aprender. La cultura de una institución favorece el aprendizaje de la misma; la organización aprende de sus experiencias, modifica, ajusta tanto procedimientos como normativa y construye nuevas formas de comportamiento. Por otro lado se puede concluir que las condiciones mínimas que debe tener la cultura de una institución de educación superior para aprender y en definitiva ser una institución que aprende son: contar con espacios u oportunidades de trabajo colaborativo que permita que en el ejercicio del trabajo se pueda aprender del y con el otro; la existencia de relaciones igualitarias de poder y autoridad en la toma de decisiones; la creación de espacios de aprendizajes y de dialogo, respeto a la autonomía con compromiso de satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés (alumnos, académicos, directivos, comunidad externa) y participación y comprensión tanto de los objetivos, de la misión, visión, valores y principios institucionales.

Aprendizaje Institucional y Planificación de la Calidad (Planes Estratégicos)

El término de planificación estratégica encuentra sus primeras manifestaciones en la década de 1950, pero es a partir de la década de 1990 que se le da mayor vitalidad y en la actualidad es una herramienta que usan las organizaciones para diseñar los objetivos institucionales que pueden tener una temporalidad de corto, mediano o largo plazo, para lo cual deben tener conocimiento y capacidad para leer el contexto interno y externo que le permita direccionar sus metas, evaluar sus acciones y ajustarlas si es necesario como parte de un proceso de mejora de la gestión.

Rueda y Acosta (2016) por su parte agrega, que las organizaciones necesitan contar con un plan estratégico para diseñar el camino que deben tomar sus acciones, alcanzar las metas y llegar a los objetivos planteados, en ese sentido la planificación estratégica permite a las instituciones distinguir el mercado donde quiere estar, elegir su posición competitiva, reconocer sus competencias internas y con eso diseñar la mejor estrategia para alcanzar el éxito a largo plazo.

Los estudios de esta materia indican que las empresas que logran avances importantes, que logran mantener la competitividad a pesar de los cambios y tensiones internas y externas que enfrentan, casi siempre son porque cuentan con una estrategia que ha sido diseñada en base a un análisis crítico interno, al re-conocimiento del entorno externo y al uso de esa información de forma proactiva. En este sentido Thompson et al. (2012) plantea que los administradores o gerentes de cualquier institución enfrenta tres preguntas claves: "¿cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿cómo vamos a llegar donde queremos estar?" (p. 4), para el autor, la última pregunta requiere de respuesta claras y constituye la esencia de la administración estratégica porque obliga a los administradores a contar con un plan con acciones que les garantice alcanzar las metas que se han propuesto, en este sentido, los autores plantean que la estrategia de una organización debe responder a preguntas que hacen referencia a cómo destacar y superar a sus competidores; a cómo responder a las cambiantes condiciones económicas que les impone el mercado y cómo se enfrenta a las oportunidades; a cómo enfrenta el desarrollo de la innovación y de la investigación en su organización y a cómo aumenta y mejora la sustentabilidad de su negocio. Las respuestas a las preguntas anteriores concretan la estrategia de una organización que se traduce en un plan de acción para alcanzar las metas y los objetivos diseñados.

Licham (2005) se refiere a la investigación realizada por Geus en (1988) a empresas que han desarrollado su actividad por muchos años y han sido exitosas, el autor concluyó que la empresa será exitosa si tiene la capacidad de aprender y esa capacidad se muestra de diversas formas, una de ellas son los buenos resultados que tiene la organización en los momentos de prosperidad, pero mucho

más importante son los resultados que tienen en los momentos difíciles, cuando son capaces de cambiar su estado de supervivencia o lentitud. Los buenos resultados de las empresas especialmente en tiempos difíciles, no ocurren automáticamente, más bien se explican por la capacidad de sus directivos para leer e interpretar lo que sucede en el entorno y para usar esa información en la toma de decisiones; cuando estas realidades ocurren es que se está frente a aprendizaje institucional, que según el autor, se entiende como proceso por el cual los equipos de altos directivos de las organizaciones cambian sus modelos mentales compartidos. Gues (1988) citado por Licham (2005).

En el caso de las instituciones de educación superior, la necesidad de contar con una planificación estratégica es inevitable y se fundamenta en la necesidad que tiene de afrontar los desafíos que ella misma se impone, no solo para permanecer en el tiempo, sino para agregarle valor a la función que le corresponde y a las actividades que realiza como generadora de conocimiento. La planificación estratégica es una herramienta que permite a las instituciones enfrentar las amenazas y los riesgos constantes que el medio externo le impone y que las hace vulnerables y hasta puede llegar a comprometer su estabilidad y su supervivencia.

Galarza y Almuiñas (2015) considera que el proceso de planificación estratégica en las instituciones de educación superior debe considerar la calidad como un elemento importante, esto significa transmitir los elementos centrales de la institución (misión, visión, valores y principios, distribución de recursos, alternativas estratégicas entre otros) para asegurar un camino certero que los lleve al desarrollo institucional. El mismo autor considera que el proceso de planificación estratégica se debe realizar con calidad para que se obtengan los resultados proyectados, esto implica organizarse en función de elementos como: un plan estratégico, el aprendizaje y el desarrollo individual y colectivo, el cambio de la cultura, entre otros; además de considerar los *inputs* como el recurso humano, tecnología, normativa y estructura que luego se transforme en resultados o productos previstos.

Distintos autores también coinciden en afirmar que la participación activa de los miembros de la institución en las distintas fases de la planificación estratégica resulta esencial para lograr un proceso efectivo y de calidad, donde el aprendizaje individual a través de la interpretación colectiva se transforme en aprendizaje grupal para luego instalarse en la cultura de la institución como aprendizaje organizacional o institucional (Licham, 2005). En este mismo sentido y de acuerdo con Gómez Castedo (2013), la planificación estratégica, debe ser un proceso participativo pues de esa forma se da "coherencia, unidad e integridad a las decisiones principales" (p. 61). El mismo autor expone que la participación de los miembros de la organización en el proceso de planificación estratégica, permite que entre todos los involucrados se construya una comunidad de intereses en el proceso de cambio que se quiere alcanzar, por lo tanto, la participación es un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Para los autores Rodríguez y Pedraja (2009) la dirección estratégica planteada como un conjunto de pasos secuenciados e integrados de las obligaciones funcionales de las universidades y sobre las cuales se adoptan decisiones y se evalúan ajuste; abre la posibilidad de aumentar la capacidad de gestión a través de la reflexión organizacional.

Los autores plantean que las universidades en el ejercicio de la definición de sus objetivos institucionales, en el diagnóstico de las condiciones externas y de los recursos, en la identificación de las capacidades internas disponibles y en el seguimiento y control de la implementación de estrategias, son instituciones que se "perfilan como organizaciones capaces de aprender de sus prácticas y resultados, y de observarse a sí mismas en un horizonte de mejoramiento continuo" (p. 112). En esta misma línea, Rueda y Acosta (2016) sostienen que las instituciones de educación superior en su tarea de lograr aprendizajes continuos, requieren incluir en la planificación estratégica acciones que promuevan conocimiento y lo más importante es que dicho conocimiento llegue y sea compartido por toda la organización. Los mismos autores hacen referencia a tres variables que plantean Kaplan y Norton (2001) para que las instituciones mantengan y sustenten la capacidad para

cambiar y mejorar en el ámbito de la gestión académica, en definitiva lograr la visión de la organización; las variables se refieren a: la capacidad de los empleados, para lo cual se debe identificar las brechas que pudieran existir entre el colaborador y el perfil del cargo que desempeña y de acuerdo a los resultados, generar un plan de desarrollo personal; la segunda variable, dice relación con la capacidad de los sistemas de información, estos deben proporcionar información confiable y oportuna para la toma de decisiones; la tercera variable son la motivación, delegación de poder y la coherencia con los objetivos institucionales, en este caso, es necesario crear ambientes de motivación para que los colaboradores generen cambios a través de la innovación. Rueda y Acosta (2016) proponen a partir de las tres variables mencionadas anteriormente, iniciativas estratégicas que las instituciones de educación superior deben encargarse en el ámbito de la gestión para que tributen a sus objetivos estratégicos que les permita alcanzar la visión institucional, ver Tabla 1.10.

Tabla 1.10

Variables de gestión y sus iniciativas estratégicas.

Variable	Iniciativa estratégica
Capacidad de los empleados (docente y administrativo) Ajustar perfiles y mejorar el desempeño.	Identificar brechas en el cumplimiento del perfil del cargo. Elaborar, implementar y evaluar plan de desarrollo de brechas detectadas y para mejorar el desempeño. Mejorar sistema de retroalimentación
Sistemas de información	Contar con información oportuna a los usuarios. Ofrecer retroalimentación a los usuarios. Fomentar el uso de sistemas para los procesos de E-A
Motivación, delegación y coherencia. Mejora del clima laboral	Motivar las iniciativas de mejora de procesos que provienen tanto del cuerpo docente como administrativo. Implementar las iniciativas y crear mecanismos de recompensa y/o reconocimiento. Implementar planes de mejora para incrementar mejor nivel de clima laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rueda y Acosta (2016).

Así como la gestión académica genera conocimiento al interior de la institución, la investigación y todos los procesos asociados son otra fuente de generación de conocimiento en las instituciones de educación superior, en este sentido, los autores Rueda y Acosta se refieren a la

teoría desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1995) para la generación del conocimiento en las empresas, según Nonaka y Takeuchi el conocimiento que se genera en las empresas puede ser tácito o explícito, de ellos surgen cuatro patrones que se combinan y que explican la creación de conocimiento en una organización; para los autores la combinación explícito -explícito es la más usada en el ambiente universitario para la generación de conocimiento en investigación y en los procesos de enseñanza; la combinación explícito - explícito es de asociación y radica en la transformación del conocimiento explícito en formas de conocimiento de mayor complejidad. Entre las actividades que proponen para el ámbito universitario para la creación del conocimiento en investigación y enseñanza con la combinación explícita-explícita están la creación de equipos interdisciplinarios de investigación, creación de centros de transferencia tecnológica al sector industrial, creación de consejos consultivas entre la academia y la empresa, entre otras. En definitiva, las acciones estratégicas que se definan por parte de la organización y en este caso de las universidades, son una respuesta a la relación que se da entre el aprendizaje organizacional y la planificación estratégica, son las acciones que se planifican y se implementan las que dan una perspectiva de crecimiento, desarrollo y aprendizaje de una organización y que permite mirar el camino que se quiere recorrer para alcanzar los objetivos deseados.

De acuerdo a lo anteriormente planteado y como lo hace notar Arata (2009), el sistema de educación superior dejó de ser un sistema predecible, las universidades se enfrentan a las mismas complejidades tanto internas como externas y los desafíos de este sector que van desde ser competitivo globalmente sin perder la función de la responsabilidad local, mejorar la formación de pre y postgrado, aportar con la investigación y la innovación, asegurar la sustentabilidad institucional, intencionar la participación de la comunidad sin comprometer la gobernabilidad, entre muchas otras exigencias hacen, no solo necesario sino fundamental que las universidades tengan una visión estratégica que les permita planificar acciones y proyectar el desarrollo de su institución más allá del aporte académico que hacen en sus áreas de competencia, de acuerdo con el autor:

> La combinación entre excelencia académica y la gestión universitaria no solo es posible, sino que es cada vez más necesaria. Académicos de primer nivel actuando en un ambiente organizacional adecuado y propicio es la única forma para que la universidad realmente genere valor en beneficio del país y de la humanidad (p. 148) .

Existen otros estudios que ponen en evidencia la importancia de la planificación estratégica y cómo esta herramienta se ha ido consolidando en las instituciones de educación superior como una consecuencia positiva y de aprendizaje de los procesos de acreditación institucional; tal es el caso del estudio realizado por Lamaitre et al. (2012) que tuvo como propósito entregar un apoyo a la mejora en el ámbito de la gestión de las universidades y otras instituciones de educación superior de Chile y que sea de utilidad en los procesos de aseguramiento de la calidad. El objetivo principal del estudio fue identificar y caracterizar factores que están relacionados con la gestión y que son factores que favorecen la mejora en la gestión para luego identificar cómo el desarrollo de esos factores se expresa en resultados de mejor acreditación. El estudio consideró una muestra de diez instituciones que se clasificaron en tres grupos según los criterios utilizados para esta clasificación:

Grupo 1 concentra a las instituciones que tienen implementados mecanismos de aseguramiento de la calidad en un estado en desarrollo creciente, estas son universidades que responden a la condición de que en su segundo proceso de acreditación obtienen un máximo de tres años o aumentan los años de acreditación. En este grupo se compone de tres universidades en el estudio en comento.

Grupo 2 reúne a las instituciones que poseen mecanismos de aseguramiento de la calidad ya consolidados. La componen cuatro universidades y corresponde a instituciones que avanzaron por sobre los tres años de acreditación respecto de su primer proceso.

Grupo 3 corresponde a instituciones que tienen mecanismos de aseguramiento de la calidad rezagados, esto significa que las instituciones no han logrado acreditación en dos procesos

consecutivos o que en el segundo proceso hayan disminuido los años de acreditación respecto del primer proceso, en este caso la muestra está compuesta por tres universidades.

En la primera parte del estudio, se identificaron factores que están asociados al éxito de la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad y que se relacionan con la planificación y la gestión estratégica; entre los factores identificados en los tres grupos de universidades mencionadas anteriormente predomina la implementación de nuevas unidades con conocimiento técnico y que se traducen en direcciones que tienen la función de apoyar los procesos de acreditación, igualmente relacionado con estas unidades, la capacitación del personal técnico, la voluntad política de las máximas autoridades, la asignación de presupuestos para el desarrollo de las actividades son también factores que se identifican mayormente en las instituciones con mayor consolidación. Otro grupo de factores identificados como categórico para obtener mejores resultados en los procesos de acreditación se refiere a la operacionalización de la misión en metas y objetivos, en este sentido se infiere que en la medida que las instituciones transitan desde una declaración de misión genérica a una que por un lado prioriza sus necesidades y por otro establece mecanismos de control en el cumplimiento de las mismas, se obtendría una mayor coordinación entre la política, mecanismos internos y los resultados. La planificación institucional y la relación con la acreditación, es otro de los factores que es determinante en la consolidación de la gestión institucional, concretamente las instituciones más consolidadas expresan que la planificación les permitió tener resultados esperados y en coherencia con las metas y objetivos planteados, contrariamente las instituciones con menos nivel de consolidación, expresan que poseen mecanismos de planificación desprovistos de indicadores y metas que les permita hacer seguimiento a las acciones que se han definido (Lemaitre et al., 2012).

Los autores entre muchas otras iniciativas y buenas prácticas también identifican un estudio realizado el 2010 por CINDA y la Unión Europea que se enfoca en conocer el impacto de la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación

superior en países de Latinoamérica y Europa; una de las conclusiones es que la incorporación e implementación de nuevas herramientas de gestión y de planificación han tenido impacto en la eficiencia financiera de las instituciones y en el mejoramiento de confianza entre las distintas unidades y niveles de gestión.

En definitiva, con la revisión de la literatura, podemos decir que la planificación estratégica se vincula con el aprendizaje y la cultura institucional por la calidad con que se realiza el proceso de planificación, así se garantizan los resultados proyectados, lo anterior supone una organización que se articula en torno a elementos como: un plan estratégico, el aprendizaje y el desarrollo tanto individual como colectivo, el cambio de cultura, entre otros, además de considerar los input como son el recurso humano, tecnología, normativa y estructura para que luego se transforme en resultados o productos previstos. En el caso de las instituciones de educación superior, la necesidad de contar con una planificación estratégica, les permite afrontar los desafíos que se impone no solo para permanecer en el tiempo, sino para agregarle valor a la función que les corresponde (Galarza y Almuiñas, 2015). La participación activa de los miembros de la institución en las distintas fases de la planificación estratégica resulta esencial para lograr un proceso efectivo y de calidad, donde el aprendizaje individual a través de la interpretación colectiva se transforme en aprendizaje grupal para luego instalarse en la cultura de la institución como aprendizaje organizacional (Licham, 2005).

Objetivos

Los resultados de la revisión de la literatura y la experiencia profesional nos llevan a plantear el siguiente problema de investigación: ¿cómo aprenden institucionalmente las universidades chilenas a partir de los procesos de autoevaluación?

Las preguntas secundarias que se han diseñado para este trabajo de investigación son:

- ¿Cómo es la estructura que tienen los autoinformes de evaluación institucional?
- ¿Qué actores de la comunidad universitaria participan en el proceso de autoevaluación institucional?
- ¿Existe una unidad que lidera el proceso de autoevaluación institucional?
- ¿Cuál es el sistema que usan las universidades para registrar la información de indicadores de gestión y académicos?
- ¿Cuáles son los mecanismos de control interno que tienen las universidades?
- ¿Qué metodología usan las universidades para identificar sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles son los contenidos que contemplan los planes de mejora?
- ¿Existe un plan de seguimiento y control de las acciones comprometidas en el plan de mejora?
- ¿Qué avances han obtenido las universidades a partir de la aplicación del plan de mejora?
- ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan las universidades en el proceso de autoevaluación?

El objetivo general para esta investigación es analizar el aprendizaje institucional de las universidades chilenas a partir de los procesos de autoevaluación.

Este objetivo general se concreta a través de los siguientes objetivos específicos:

- Comparar las estructuras de los autoinformes para saber si todas las universidades atienden a los mismos ámbitos en el proceso de autoevaluación.

- Identificar el nivel de participación en el proceso de autoevaluación.
- Conocer el impacto actual de los aprendizajes obtenidos en los anteriores procesos de autoevaluación.
- Indagar cuáles son las fuentes (plataformas) de información formal de los indicadores de gestión y académicos que usan las universidades.
- Conocer cómo funcionan los sistemas de garantía interna en las universidades que participan en el estudio.
- Conocer cómo recogen la información las universidades en el proceso de autoevaluación.
- Constatar si las debilidades que se declaran en el autoinforme están evidenciadas en el plan de mejora.
- Comprobar si en los planes de mejora se contempla un plan de seguimiento y control de las acciones comprometidas.
- Conocer cómo abordan las universidades el tratamiento de las debilidades en el plan de mejora.
- Identificar las dificultades del proceso de autoevaluación y conocer cómo se enfrentan esas dificultades.

Metodología

La investigación que hemos llevado a cabo sigue un enfoque cualitativo, basado en la utilización de herramientas etnográficas (Green y Bloome, 1997). En concreto, la herramienta fundamental que hemos utilizado son los documentos, es decir, "artefactos estandarizados" que adoptan determinados formatos (Flick, 2009). En nuestro caso, se trata de documentos de carácter oficial (autoinformes), en formato digital; pueden considerarse fuentes primarias dado que fueron documentos solicitados y recopilados por la propia investigadora. A dicha herramienta, cabe sumar Internet que nos permitió acceder a información oficial sobre el proceso de evaluación seguido en Chile, además de indagar información sobre las universidades chilenas.

La utilización de este enfoque está plenamente consolidada en el ámbito de la investigación cualitativa, siendo el estudio de (Thomas y Znaniecki, 1918) uno de los pioneros en el uso de documentos. Estos investigadores los consideraron "registros no diseñados" porque no fueron elaborados como parte de un proceso de investigación, sino que eran el producto de la vida cotidiana. En nuestro caso, los documentos fueron elaborados por las universidades en respuesta a procesos de acreditación desarrollados en Chile.

El diseño de investigación que ha permitido organizar y dar respuesta a las cuestiones de investigación es un diseño de estudios de casos múltiple anidado o tipo 4, en la clasificación realizada por (Yin, 2014). Es un diseño múltiple porque estudia diferentes casos representados por los autoinformes elaborados por las universidades chilenas, y es anidado porque analiza diferentes subunidades (macrocategorías y categorías) en cada uno de los casos.

Población y Muestra

El año 2016, el Consejo Nacional de Educación (SNED) en Índice Institucional 2005-2019 informa que el sistema de educación Superior en Chile lo componían 61 universidades que albergaban 655.738 estudiantes de pregrado y un total de 720.748 si se consideran los 47 estudiantes de postgrado (Tabla 3.1), actualmente, en el año 2021 el sistema lo componen 60

universidades. Las universidades que eran parte del sistema el año 2016 según su dependencia jurídica, eran 18 estatales creadas por Ley y pertenecen al Consejo de Rectores (CRUCH), 9 son universidades privadas que reciben aporte del Estado, estas fueron creadas antes de 1980 y son parte del CRUCH y 34 universidades privadas creadas después de la Reforma a la Educación Superior del año 1980, hoy solo tres de ellas pertenecen al CRUCH.

Las universidades vigentes al 2016 que contaban con acreditación institucional, según el Índice Institucional 2005-2019, informa que, de las 61 universidades, 46 de ellas contaban con acreditación el año que empieza este estudio (2016) y 15 no contaban con esta certificación. La Ley 20.129 del año 2006 que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, establece que los años de acreditación van de un nivel mínimo de dos años a un nivel máximo de siete años. Para el año 2018, tres universidades contaban con 7 años de acreditación, cinco con seis años de acreditación, 15 universidades con cinco años, 14 con cuatro años, seis con dos años y tres universidades con el nivel mínimo de dos años. De las 61 universidades que formaban parte del sistema universitario el 2016, 27 de ellas, tanto estatales como privadas tenían y mantienen hasta hoy más de una sede en distintas regiones del país.

La muestra de este estudio consideró 14 universidades chilenas, tanto estatales como privadas, cada universidad y su informe de autoevaluación correspondió a un caso. Para este estudio, la elección deliberada se dio por tres motivos: primero, las universidades que a través de la ley de Acceso a la Información Pública autorizaron la revisión de sus informes de autoevaluación, para lo cual se envió solicitud formal a la CNA indicando solicitud de acceso a los informes de autoevaluación de las universidades chilenas (ver Anexo 1), segundo que las universidades cumplieran con el requisito de tener al menos 5 años de acreditación al año 2016 que marcó el año de inicio de este estudio y por último que los informes de autoevaluación estuvieran completos y se pudieran codificar.

Tabla 3.1

Listado de universidades vigentes 2016/Tipo/Matrícula 2016.

Instituciones participantes en proceso Matrícula 2016						
	Nombre de la institución	Tipo de Universidad	Matrícula Total de Pregrado 2016	Matrícula Total de Posgrado 2016	Matrícula Total de Postítulo 2016	Matrícula Total 2016
1	UNIVERSIDAD ARTURO PRAT	Estatal/CRUCH	13.144	725	38	13.907
2	UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA	Estatal/CRUCH	6.965	268	100	7.333
3	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	Estatal/CRUCH	6.359	14		6.373
4	UNIVERSIDAD DE CHILE	Estatal/CRUCH	30.480	7.191	1.203	38.874
5	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	Estatal/CRUCH	9.539	672	99	10.310
6	UNIVERSIDAD DE LA SERENA	Estatal/CRUCH	7.090	145	124	7.359
7	UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS	Estatal/CRUCH	9.251	120		9.371
8	UNIVERSIDAD DE MAGALLANES	Estatal/CRUCH	4.440	81	6	4.527
9	UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	Estatal/CRUCH	7.912	417	31	8.360
10	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	Estatal/CRUCH	21.236	1.565	1.104	23.905
11	UNIVERSIDAD DE TALCA	Estatal/CRUCH	9.666	913	141	10.720
12	UNIVERSIDAD DE TARAPACA	Estatal/CRUCH	8.456	46	37	8.539
13	UNIVERSIDAD DE VALPARAISO	Estatal/CRUCH	14.914	909	712	16.535
14	UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO	Estatal/CRUCH	11.890	445	86	12.421
15	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	Estatal/CRUCH	4.558	211	57	4.826
16	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA METROPOLITANA	Estatal/CRUCH	8.342	85	60	8.487
17	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	Privada/CRUCH	26.979	4.948	949	32.876
18	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO	Privada/CRUCH	14.223	1.271	58	15.552
19	UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE	Privada/CRUCH	13.699	684	198	14.581
20	UNIVERSIDAD DE CONCEPCION	Privada/CRUCH	24.812	2.093	691	27.596
21	UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION	Privada/CRUCH	13.399	567	494	14.460
22	UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO	Privada/CRUCH	10.003	279	293	10.575
23	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE	Privada/CRUCH	7.093	534	157	7.784
24	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL NORTE	Privada/CRUCH	10.407	396	608	11.411
25	UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA	Privada/CRUCH	17.998	1.060	124	19.182
26	UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO*	Privada/CRUCH	6.356	1.100	425	7.881
27	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES*	Privada/CRUCH	7.486	834	1.025	9.345
28	UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES*	Privada/CRUCH	14.822	1.947	1.831	18.600
29	UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ	Privada/no CRUCH	8.769	2.727	620	12.116
30	UNIVERSIDAD ANDRES BELLO	Privada/no CRUCH	43.403	3.211	190	46.804
31	UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CHILE	Privada/no CRUCH	1.868	86	61	2.015
32	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHILE	Privada/no CRUCH	21.938	238	60	22.236
33	UNIVERSIDAD BERNARDO OHIGGINS	Privada/no CRUCH	5.358	207		5.565
34	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA	Privada/no CRUCH	4.618			4.618
35	UNIVERSIDAD CATOLICA SILVA HENRIQUEZ	Privada/no CRUCH	5.817	138	291	6.246
36	UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE	Privada/no CRUCH	11.842	533	394	12.769
37	UNIVERSIDAD CHILENO BRITANICA DE CULTURA	Privada/no CRUCH	416		5	421
38	UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA	Privada/no CRUCH	7.103	75		7.178
39	UNIVERSIDAD DE ARTE Y CIENCIAS SOCIALES ARCIS	Privada/no CRUCH	889	37		926
40	UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACION - UNIACC	Privada/no CRUCH	4.012	118		4.130
41	UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO	Privada/no CRUCH	3.542	157	132	3.831
42	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	Privada/no CRUCH	24.264	136	121	24.521
43	UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR	Privada/no CRUCH	8.957	78		9.035
44	UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	Privada/no CRUCH	13.849	1.835	881	16.565
45	UNIVERSIDAD DEL MAR	Privada/no CRUCH	168			168
46	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	Privada/no CRUCH	3.823	130	76	4.029
47	UNIVERSIDAD FINIS TERRAE	Privada/no CRUCH	6.839	1.199	388	8.426
48	UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL	Privada/no CRUCH	927	55	35	1.017
49	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA, UNICY	Privada/no CRUCH	2.595	29		2.624
50	UNIVERSIDAD LA REPUBLICA	Privada/no CRUCH	4.738	176	112	5.026
51	UNIVERSIDAD LOS LEONES	Privada/no CRUCH	1.973			1.973
52	UNIVERSIDAD MAYOR	Privada/no CRUCH	18.787	3.310	1.368	23.465
53	UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES	Privada/no CRUCH	957	846	202	2.005
54	UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA	Privada/no CRUCH	7.001	13	30	7.044
55	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN	Privada/no CRUCH	27.063	1.362	1.314	29.739
56	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	Privada/no CRUCH	29.260	935	360	30.555
57	UNIVERSIDAD SEK	Privada/no CRUCH	5.553	102	25	5.680
58	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE CHILE INACAP	Privada/no CRUCH	35.276	90	110	35.476
59	UNIVERSIDAD UCINF	Privada/no CRUCH	2.614	241		2.855
	Total general		**655.738**	**47.584**	**17.426**	**720.748**

*Universidades actualmente son parte del CRUCH (incorporadas al CRUCH despues del 2016)

Listado no considera dos Universidades nuevas , Universidad de Aisen y Universidad de Ohiggins creadas por Ley en el año 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.mifuturo.cl

Tabla 3.2

Universidades participantes del estudio, tipo, años acreditación al 2016 y áreas de acreditación.

	UNIVERSIDADES (año del informe)/ ÁREAS ACREDITADAS	ACREDITACIÓN DESDE/HASTA	GESTIÓN INSTITUCIONAL/AÑOS DE ACREDITACIÓN	DOCENCIA DE PREGRADO/AÑOS DE ACREDITACIÓN	INVESTIGACIÓN/AÑOS DE ACREDITACIÓN	DOCENCIA DE POSTGRADO/AÑOS DE ACREDITACIÓN	VINCULACIÓN CON EL MEDIO/AÑOS DE ACREDITACIÓN
Estatales/CRUCH	**Univ. 8 (2013)**	**27/11/13 - 27/11/18**	5	5	5	5	5
	Univ. 3 (2014)	**26/11/14 - 26/11/19**	5	5	5	5	5
	Univ. 10 (2011)	**21/12/11 - 21/11/18**	7	7	7	7	7
	Univ. 4 (2012)	**21/11/12 - 21/11/17**	5	5	5	X	5
	Univ. 6 (2014)	**02/10/14 - 09/10/20**	6	6	6	6	6
Privadas/CRUCH	**Univ. 14 (2011)**	**30/11/11 - 30/11/18**	7	7	7	7	7
	Univ. 13 (2015)	**26/11/15 - 26/11/21**	6	6	6	6	6
	Univ. 12 (2015)	**12/11/15 - 12/11/21**	6	6	6	6	6
	Univ. 11 (2010)	**10/11/10 - 10/11/16**	6	6	6	6	6
	Univ. 7 (2011)	**28/12/11 - 28/11/16**	5	5	5	5	5
	Univ. 9 (2014)	**24/06/15 - 24/06/20**	5	5	X	X	5
Privadas/ No CRUCH	**Univ. 2 (2014)**	**20/05/15 - 20/05/20**	5	5	X	X	5
	Univ. 5 (2016)	**13/09/16 - 13/09/21**	5	5	X	X	5
	Univ. 1 (2016)	**14/12/11 - 14/11/16**	5	5	5	X	5

Fuente: Elaboración propia a partir de www.mifuturo.cl

Por tanto, esta investigación consideró trabajar con una muestra invitada de 17 universidades que según juicio de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) se acreditaron por cinco, seis y siete años y que a través de la Ley de Acceso a la Información Pública (Artículo 20 de la Ley 20.285) aceptaron revisión de los informes de autoevaluación para este estudio.

La muestra aceptante estuvo compuesta por 14 universidades: cinco universidades estatales pertenecientes al CRUCH; seis universidades privadas pertenecientes al CRUCH que reciben aporte estatal y tres universidades privadas creadas después del año 1981 de la Reforma a la Educación Superior, estas universidades no pertenecen al CRUCH como se muestra en el Tabla 3.2. Tres universidades quedaron fuera de la muestra aceptante, dos de ellas por la imposibilidad de codificar el informe y una por tener el informe ejecutivo y no el informe completo.

Descripción de los Casos Estudiados

La descripción de las 14 universidades que conformaron la muestra está basada en fuentes formales del sistema de Educación Superior en Chile, tales como www.mifuturo.cl, Servicio de Información de Educación Superior (SIES) dependientes del Ministerio de Educación y de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

La Univ. 10 y la Univ. 6, dos de las cinco universidades estatales del CRUCH, son las más antiguas según muestra la Tabla 3.3, creadas en los años 1842 y 1849 respectivamente; las tres universidades restantes fueron creadas entre 1981 y 1982. La Univ. 8 y la Univ. 3 se crean en 1981 por la fusión de las sedes de la Univ. 10 y la Universidad Técnica del Estado en las ciudades de Temuco y Talca respectivamente. La Univ. 4 se crea en la ciudad de Arica con la fusión de la sede de la Universidad de Norte y el Instituto Profesional de Arica. Las cinco universidades están adscritas a la gratuidad. La universidad con mayor número de alumnos corresponde a la Univ. 10 con 33.535 y la Univ. 4 es la que se informa con el menor número de alumnos totales, 9.475. Las universidades de este grupo presentan su último proceso de acreditación vigente a noviembre del 2020, la Univ. 10

tiene siete años, la Univ. 8 y la Univ. 6, ambas con 6 años de acreditación; la Univ. 3 y la Univ. 4 con cinco años de acreditación; las universidades de este grupo (estatales) están acreditadas en las áreas obligatorias de gestión Institucional y Docencia de Pregrado y en las áreas lectivas de Investigación, Vinculación con el Medio y Docencia de Postgrado, para esta última área la Univ. 4 no presenta acreditación. De las cinco universidades de este grupo, tres tienen sedes en otras ciudades, comunas o regiones además de su casa central, la Univ. 3 informa cuatro sedes; dos sedes, la Univ. 10 y la Univ. 6 declara no tienen sedes.

Las cinco universidades ofertan programas que se distribuyen en 9 y 10 áreas del conocimiento. Las áreas de conocimiento son Administración y Comercio; Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias; Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y Tecnología. La Univ. 8 y Univ. 3 no ofrecen carreras relacionadas con el área del conocimiento de Humanidades. Los académicos con postgrado, ya sea magísteres o doctores de estas universidades estatales se distribuyen según se muestra en la Tabla 3.3; la Univ. 10 cuenta con 707 académicos con grado de magíster y 1.458 con grado de doctor; la Univ. 6 con 281 académicos con grado de magísteres y 541 con grado de doctor; La Univ. 3 con 360 académicos con grado de magísteres y 296 con grado de doctor y la Univ. 4 con 211 académicos con grado de magísteres y 138 con grado de doctor. Por último, el puntaje promedio de ingreso de las pruebas de lenguaje y matemática que presentan estas cinco universidades es de 590,08, la Univ. 10 registra promedio de 642 puntos, la Univ. 6 promedio de 592 puntos, La Univ. 8 promedio de 588,5 puntos, la Univ. 3 586,5 puntos y la Univ. 4 541,4 puntos ver Tabla 3.3

El segundo grupo de universidades que conformaron la muestra, son seis universidades privadas que reciben recursos del estado y forman parte del CRUCH, los años de creación van desde 1888, año de creación de la Univ. 14, la Univ. 11 en 1919, Univ. 13 creada en 1928, Univ. 7 en el año 1931, la Univ. 12 en 1954 y la Univ. 9 creada como tal en 1991 y nace de una sede de la Univ. 1.

Tabla 3.3

Caracterización de universidades estatales CRUCH que participaron en el estudio.

	Nombre Institución	Año Creación	Region Casa Central	Dirección Web	Años acreditación	Gestión Institucional	Docencia de Pregrado	Investigación	Vinculación con el Medio	Docencia de Postgrado	Vigencia Desde	Vigencia Hasta	Adcrita a la gratuidad	Nº DE ALUMNOS TOTALES (2020)	Nº Docentes plantas (JCE)	Sedes	Puntaje promedio PSU (Mat. Leng.)	Área del conocimiento
Universidades Estatales CRUCH	Univ. 8	1981	Región de La Araucanía	www.ufro.cl	6	Si	Si	Si	Si	Si	28-11-2018	28-11-2024	SI	10.399	Total: 609 Magisters: 115 Doctor 257	SI (1)	588,5	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Salud y tecnología
	Univ. 3	1981	Región del Maule	www.utalca.cl	5	Si	Si	Si	Si	Si	27-11-2019	27-11-2025	SI	10.528	Total: 736 Magisters: 360 Doctor 296	SI (4)	586,5	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Salud y tecnología
	Univ. 10	1842	Región Metropolitana	www.uchile.cl	7	Si	Si	Si	Si	Si	22-12-2018	22-12-2025	SI	33.535	Total: 3.958 Magisters: 707 Doctor 1.458	NO	642	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ. 4	1982	Región de Arica y Parinacota	www.uta.cl	5	Si	Si	Si	Si	No	22-11-2017	22-11-2022	SI	9.475	Total: 460 Magisters: 211 Doctor 138	SI (1)	541,4	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ. 6	1849	Región Metropolitana	www.usach.cl	6	Si	Si	Si	Si	Si	02-10-2014	02-10-2020	SI	21.543	Total: 2625 Magisters: 528 Doctor 541	NO	592	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la CNA Chile.

Las seis universidades de este segundo grupo son parte del CRUCH y están adscritas a la gratuidad. La universidad con mayor número de alumnos es la Univ. 14 con 29.112, la Univ. 11 con 25.044, la Univ. 7 con 18.261, Univ. 12 con 16.701, la Univ. 13 con 16.631 y la que registra menor número de alumnos de este grupo, la Univ. 9 con 9.592. Dos universidades de este grupo en su último proceso de acreditación tienen siete años, corresponde a las Univ. 14 y a la Univ. 11, 6 años para las Univ. 12, Univ. 13 y Univ. 7; la Univ. 9 cuenta con una acreditación de cinco años. Estás universidades están acreditadas tanto en las áreas obligatorias como en las áreas lectivas, con excepción de la Univ. 9 que no presenta las áreas de Investigación y Docencia de Postgrado. Respecto a las sedes, Univ. 13 es la única que no tiene sede, las otras cinco universidades de este grupo, excluyendo la casa Central, cuentan con al menos una sede en otra ciudad o región del país. Respecto al área del conocimiento de su oferta académica, cuatro universidades de este grupo, Univ. 14, Univ. 13, Univ. 11 y Univ. 12 tienen carreras o programas en 10 áreas del conocimiento, Administración y Comercio; Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias; Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades, Salud y Tecnología. La Univ. 9, presenta carreras en las áreas del conocimiento anteriores mencionadas, excepto en Humanidades; la Univ. 7, tiene carreras en cuatro áreas del conocimiento, Administración y Comercio; Arte y Arquitectura, Ciencias y tecnología. Los académicos con postgrado de estas universidades se distribuyen como muestra la Tabla 3.4; la Univ. 14 cuenta con 973 magísteres y 1.324 académicos con grado de doctor; la Univ. 11 con 427 magísteres y 804 doctores; la Univ. 13 con 474 académicos con grado de magíster y 510 con grado de doctor; la Univ. 12 con 281 académicos con grado de magíster y 450 con grado de doctor, La Univ. 7 cuenta con 542 académicos con grado de magíster 410 doctores y la Univ. 9 cuenta con 210 académicos con grado de magíster y 164 con grado de doctor. Por último, el puntaje promedio de PSU de las pruebas de lenguaje y matemáticas para el ingreso a la universidad de este grupo es de 594,7; la Univ. 14 tiene un puntaje promedio de 654,5; la Univ. 13 puntaje promedio de 601,7; la Univ. 11 puntaje promedio de 599,9; la Univ. 7 puntaje promedio de 590,6; la Univ. 12 puntaje promedio de 568,8 y la Univ. 9 puntaje promedio de 553,1.

Tabla 3.4

Caracterización de universidades privadas del CRUCH que participaron en el estudio según acreditación.

	Nombre Institución	Año Creación	Region Casa Central	Dirección Web	Años acreditación	Gestión Institucional	Docencia de Pregrado	Investigación	Vinculación con el Medio	Docencia de Postgrado	Vigencia Desde	Vigencia Hasta	Adcrita a la gratuidad	Nº DE ALUMNOS TOTALES (2020)	Nº Docentes plantas (JCE)	Sedes	Puntaje promedio PSU (Mat. Leng.)	Área del conocimiento
Universidades Privadas CRUCH	Univ. 14	1888	Región Metropolitana	www.puc.cl	7	Si	Si	Si	Si	Si	01-12-2018	01-12-2025	SI	29.112	Total: 3.575 Magisters: 973 Doctor 1.324	SI (1)	654,5	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ. 13	1928	Región de Valparai	www.pucv.cl	6	Si	Si	Si	Si	Si	26-11-2015	26-11-2021	SI	16.631	Total: 1.437 Magisters: 474 Doctor 510	NO	601,7	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ. 12	1954	Región de los Ríos	www.uach.cl	6	Si	Si	Si	Si	Si	12-11-2015	12-11-2021	SI	16.701	Total: 1.033 Magisters: 281 Doctor 450	SI (2)	568,8	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ. 11	1919	Región del Bío-Bío	www.udec.cl	7	Si	Si	Si	Si	Si	11-11-2016	11-11-2023	SI	25.044	Total: 1.646 Magisters: 427 Doctor 804	SI (2)	599,9	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ. 7	1931	Región de Valparai	www.usm.cl	6	Si	Si	Si	Si	Si	29-12-2016	29-12-2022	SI	18.261	Total: 1.619 Magisters: 542 Doctor 410	SI (3)	590,6	Adm y comercio; Arte y Arquitectura; Ciencias y tecnología
	Univ. 9	1991	Región del Maule	www.ucm.cl	5	Si	Si	No	Si	No	24-06 -15	24-06-20	SI	9.592	Total: 1.029 Magisters: 210 Doctor 164	SI (1)	553,1	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Salud y tecnología

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la CNA Chile y www.mifuturo.cl

Tabla 3.5

Caracterización de universidades privadas que participaron en el estudio según acreditación.

	Nombre Institución	Año Creación	Region Casa Central	Dirección Web	Años acreditación	Gestión Institucional	Docencia de Pregrado	Investigación	Vinculación con el Medio	Docencia de Postgrado	Vigencia Desde	Vigencia Hasta	Adcrita a la gratuidad	Nº DE ALUMNOS TOTALES (2020)	Nº Docentes plantas (JCE)	Sedes	Puntaje promedio PSU (Mat. Leng.)	Área del conocimiento
Universidades Privadas	Univ. 2	1988	Región Metropol	www.umayo	5	Si	Si	No	Si	No	20-05-15	20-05-20	NO	17.755	Total: 2450 Magisters: 857 Doctor 274	SI (1)	561,3	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología
	Univ.5	1989	Región Metropol	www.uss.cl	5	Si	Si	No	Si	No	13-09-16	13-09-21	NO	32.348	Total: 5.216 Magisters: 1.317 Doctor 245	SI (4)	598,2	Adm y comercio; Agricultura, Silvicultura, pesca y veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Salud y tecnología
	Univ. 1	1990	Región del Bío-Bi	www.udd.cl	5	Si	Si	Si	Si	No	15-12-16	15-12-21	NO	14.842	Total: 2.286 Magisters: 930 Doctor 247	SI (1)	598,8	Adm y comercio; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y tecnología

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la CNA Chile y Consejo Nacional de Educación, INDICES Institucional, Año 2019.

El tercer grupo de universidades que son parte de la muestra participante son tres universidades privadas creadas después de la reforma a la Educación Superior de 1981, estas universidades son la Univ. 2 creada en 1988, la Univ. 5 creada en 1989 y la Univ. 1 creada en 1990 (Tabla 3.5). Estas universidades no son parte del CRUCH y no están adscritas a la gratuidad para el proceso de postulación a la Educación Superior 2020. El número de alumnos totales para el año académico 2020 en cada universidad de este grupo es: 32.348 para la Univ. 5; 17.755 alumnos de la Univ. 2 y 14.842 alumnos de la Univ. 1. Las tres universidades además de la casa central cuentan con sede en otra ciudad o región del país, la Univ. 5 tiene cuatro sedes, la Univ. 2 y Univ. 1 cuentan con una sede. Las tres universidades de este grupo están acreditadas por cinco años y su acreditación abarca las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, para las áreas lectivas, las tres universidades presentan a acreditación el área de Vinculación con el Medio y soló la Univ. 1 presenta el área de Investigación, ninguna de ellas lo hace en Docencia de Postgrado. El número de académicos con postgrado en estas universidades es el siguiente, Univ. 2 cuenta con 857 académicos magísteres y con 274 académicos con grado de doctor; la Univ. 1 cuenta con 930 académicos con grado de magíster y 247 con grado de doctor; la Univ. 5 cuenta con 1.317 académicos con grado de magíster y 245 con grado de doctor. El área del conocimiento de su oferta académica para la Univ. 2 y Univ. 5 es Administración y Comercio; Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria; Arte y Arquitectura; Ciencias, Ciencias Sociales; Derecho; Educación; Humanidades; Salud y Tecnología. La Univ. 1 presenta las mismas áreas del conocimiento exceptuando Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria. Por último, el puntaje promedio de PSU de las pruebas de lenguaje y matemática para ingreso a la Educación Superior para estas universidades es de 586,1; la Univ. 1 presenta un puntaje promedio de 598,8, la Univ. 5 puntaje promedio de 598,2 y la Univ. 2 puntaje promedio de 561,3.

Procedimiento de Recogida de Información

La recogida de información en esta investigación se ha llevado a cabo a partir de dos fuentes de información: los informes de autoevaluación e Internet. Dichos documentos recogen el proceso

de autoevaluación llevado a cabo por las universidades de la muestra para realizar una revisión interna y crítica de la calidad en el contexto de la revisión de la calidad externa (Lee Harvey, 2006).

En educación superior, el concepto de autoevaluación, según el mismo autor se usa indistintamente con el de autoestudio para referirse a la calidad en educación superior, esto implica un proceso de auto reflexión que lleva a cabo la institución o la unidad educativa que se está revisando, este proceso finaliza con un documento que refleja o registra los resultados de esta reflexión (INQAAHE 2020). Según el Consejo Nacional de Educación, miembro de INQAAHE, la autoevaluación corresponde a un proceso de aseguramiento de la calidad donde la institución realiza un análisis crítico de sus procesos a través de recogida de información que permita comprobar el grado de cumplimiento de los propósitos declarados.

Como técnica de recogida de dato y consecuente con el tipo de investigación cualitativa y con la fase trabajo de campo que propone Rodríguez et al., (1999) con las dos etapas que la componen que son acceso al campo y recogida productiva de datos, se utilizó la lectura de los informes de autoevaluación, para lo cual se solicitó a la CNA a través de la ley de Transparencia los documentos o informes de autoevaluación de las universidades que componen la muestra. En la etapa recogida de los documentos de informes de autoevaluación, se revisaron los informes de las 14 universidades.

Para la recogida de información en los informes de autoevaluación se utilizó la matriz de planificación de datos para un estudio que propone Maxwell (1996), el propósito de usar la matriz fue contar con una herramienta útil para determinar la compatibilidad de las preguntas con la pregunta de investigación, también para identificar y asegurar que cada componente del método usado sirvió para obtener los datos que se requieren para responder las preguntas, ver Tabla 3.6

La Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en la Guía de Autoevaluación Interna para la Acreditación Institucional para Universidades, se refiere a la autoevaluación como el proceso de análisis crítico que permite identificar debilidades y fortalezas además de establecer prioridades para asegurar el cumplimiento de sus propósitos y fines institucionales.

Tabla 3.6

Matriz de planificación de datos para un estudio.

¿Qué necesito conocer?	¿Por qué necesito conocer sobre eso?	¿Qué tipo de datos responderán las preguntas	Acceso al campo		¿Qué tipo de instrumento/procedimiento responderán a las preguntas (considerando los datos a los que he tenido acceso)?	Cronograma para la adquisición
			¿Dónde puedo encontrar los datos?	¿Con quién contacto para acceder a los datos?		
¿Cuál es la estructura de los auto informes?	Para evaluar si todas las universidades atienden a los mismos ámbitos en el proceso de autoevaluación.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.	Para el auto informe se contacta a la CNA a través de la Ley de transparencia 20.285	Informe de autoevaluación	
¿Quiénes participan en el proceso de autoevaluación?	Para determinar si el proceso es participativo o no.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.		Informe de autoevaluación	
Existe una unidad que lidera el proceso de autoevaluación.	Para conocer si la experiencia y el aprendizaje logrado en procesos anteriores son aprovechados.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.	Para el auto informe se contacta a la CNA a través de la Ley de transparencia 20.285.	Informe de autoevaluación	
¿Cuál es el sistema que usan las universidades para registrar la información de indicadores de gestión y académicos?	Para identificar las fuentes (plataformas) de información formal de indicadores.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.	Para el auto informe se contacta a la CNA a través de la Ley de transparencia 20.285.	Informe de autoevaluación	Septiembre 2016
¿Cuáles son los mecanismos de control interno que tienen las universidades?	Para conocer como funcionan los sistemas de garantía interna.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.	Para el auto informe se contacta a la CNA a través de la Ley de transparencia 20.285.	Informe de autoevaluación	
¿Qué metodología usan las universidades para identificar las fortalezas y debilidades?	Para conocer cómo recogen la información en el proceso de autoevaluación.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.	Para el auto informe se contacta a la CNA a través de la Ley de transparencia 20.285.	Informe de autoevaluación	

¿Qué necesito conocer?	¿Por qué necesito conocer sobre eso?	¿Qué tipo de datos responderán las preguntas	Acceso al campo		¿Qué tipo de instrumento/procedimiento responderán a las preguntas (considerando los datos a los que he tenido acceso)?	Cronograma para la adquisición
			¿Dónde puedo encontrar los datos?	¿Con quién contacto para acceder a los datos?		
¿Cuáles son los contenidos del plan de la mejora?	Para contrastar Si las debilidades que se declaran en el auto informe están evidenciadas en el plan de mejora.	Documentos	En el Informe de autoevaluación de las universidades participantes.	Para el auto informe se contacta a la CNA a través de la Ley de transparencia 20.285.	Informe de autoevaluación	
¿Existe un plan de seguimiento y control de las acciones comprometidas en el plan de mejora?	Para conocer si en los planes de mejora se contempla el plan de seguimiento y control.	Documentos	Planes de mejora y documentos asociados a su despliegue.		Informe de autoevaluación	
¿Qué avances se han obtenido a partir de la aplicación del plan de mejora?	Para conocer cómo abordan el tratamiento de las debilidades del plan de mejora.	Documentos	Planes de mejora y documentos asociados a su despliegue.		Informe de autoevaluación	
	Problema de investigación: ¿Cómo aprenden institucionalmente las universidades chilenas a partir de los procesos de autoevaluación?					

Fuente: Maxwell (1996); adaptado de LeCompte y Preissle (1993).

La Guía para la Autoevaluación de la CNA presenta en su capítulo II las Áreas de Evaluación mínimas que son gestión institucional y docencia de pregrado. La guía menciona que estas áreas son esenciales y las más relevantes desde el punto de vista externo en términos de ¿cómo se organiza la institución para cumplir con sus metas y propósitos y de qué forma gestiona su docencia de pregrado asegurando la calidad de esta? La guía también da cuenta de la posibilidad de incorporar otras áreas adicionales con la recomendación de reservar la inclusión de esas áreas para aquellos casos en que esté estrechamente vinculada a la identidad de la institución.

La Guía en comento, contempla que cada institución en el proceso de acreditación desarrolle un proceso de análisis profundo de sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, así como los resultados que se evidencian en función de los propósitos institucionales.

En el capítulo III se presentan los términos de referencia para la evaluación de cada área (obligatoria y voluntaria) presentada en el informe de autoevaluación. Para el área de gestión Institucional la guía entrega referencias de al menos seis aspectos que la institución debe abordar, estos elementos están referidos a la estructura y organización institucional; al sistema de gobierno y los niveles de toma de decisiones; las normas y procedimientos para la contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal directivo, académico y administrativo; la planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros para los propósitos institucionales; a los mecanismos que implementa la institución para el diagnóstico, planificación; seguimiento y ajuste las prioridades asumidas y a la disponibilidad de información para la los requerimientos de la gestión institucional.

Para la Docencia de Pregrado, los elementos que se deben considerar son Diseño y provisión de la oferta (pertinencia, apertura de sedes, revisión de perfiles de egreso, diseño curricular, recursos y seguimiento de resultados); proceso de enseñanza (desde el proceso de selección y admisión, el método pedagógico, el procedimiento de evaluación de los aprendizajes y el uso de las tecnologías); la dotación académica (calificación, dedicación, reclutamiento, perfeccionamiento y renovación); estudiantes (progresión, servicios y seguimiento de egresado) y sobre la utilización de los resultados de investigación para mejorar la calidad de la docencia.

El capítulo IV presenta los términos de referencias para las áreas adicionales de evaluación como la Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.

En el capítulo V presenta las etapas del proceso de autoevaluación, indica como primera fase un análisis de documentación y de la información institucional con el propósito de, por un lado elaborar un diagnóstico de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que la institución tiene implementada y de la identificación de las debilidades y fortalezas de su sistema de aseguramiento de la calidad y por otro lado, en esta primera fase se recoge y analiza información de los procesos académicos y administrativos y que les permite comprobar el grado de cumplimiento de los compromisos y propósitos declarados por la institución. La segunda fase se refiere a la consulta e

informantes claves de las distintas áreas y niveles que se están evaluando respecto de la vinculación entre la política, metas y objetivos de la unidad respectiva; sobre la implementación de las políticas, metas y objetivos; sobre indicadores de cumplimiento de objetivos; sobre el desempeño de la unidad respectiva respecto de los objetivos formulados; sobre la revisión y actualización de los objetivos de la respectiva unidad y sobre la planificación y mejoramiento para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El proceso de autoevaluación que realizan las instituciones termina con un informe de autoevaluación que en general evidencia el proceso llevado a cabo, la información que se trabajó y el análisis de la información en cada área evaluada y las acciones comprometidas para resolver las brechas y debilidades identificadas. La Guía para la Autoevaluación que proporciona la CNA se refiere también al contenido del informe en el capítulo VI, el cual debe referirse al menos a seis aspectos:

1. ***Marco de referencia institucional,*** abarca una descripción de la institución, descripción de las metas y objetivos institucionales y cómo se traducen o se operacionaliza en las distintas unidades o estructuras y en la estructura de gobierno de la institución, con los órganos unipersonales y colegiados de esta, además de un organigrama de la institución.
2. ***Descripción y análisis del proceso de autoevaluación interna,*** este aspecto da cuenta de la organización, participación, proceso de recogida de información.
3. ***Análisis crítico de los resultados de la evaluación realizada,*** se trata de dar cuenta de al menos acciones como análisis de cada término de referencia; análisis de la vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que existen en la institución para cada área presentada a evaluación; cada nivel y unidad; análisis de los resultados de la aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, incluyendo el avance observado respecto de los objetivos y propósitos declarados en cada área sometida a evaluación, obligatorias y voluntarias; evaluación de antecedentes cuantitativos y cualitativos

con indicadores que permitan medir el grado de avance y la identificación de debilidades y fortalezas de las áreas evaluadas.

4. ***Avances respecto del anterior proceso de acreditación institucional/autonomía****.*
5. ***Ajustes previstos o planes de mejora destinados a perfeccionar las políticas y mecanismos de aseguramientos de la calidad.*** En este apartado, el contenido es de identificación de las áreas donde es necesario implementar acciones de mejora en mediano plazo; evidenciar en el plan acciones previstas, resultados esperados y plazos para concretar dichas acciones; definición para determinar la efectividad, el impacto y los resultados de las acciones consideradas e implementadas en el plan de mejora.
6. ***Documentos anexos de respaldo****.* En este apartado, se debe considerar al menos anexos de análisis de documentación e información institucional y reporte del resultado del proceso de consulta a informantes claves; se pueden incluir también otros documentos que sirvan para una mayor comprensión de los evaluadores en un tema determinado.

A partir de estas orientaciones que entrega la CNA en la Guía para la autoevaluación, las universidades que se presentan a acreditación institucional diseñan la estructura del informe de autoevaluación en base a dichas orientaciones, así los 14 informes que conformaron la muestra presentan una estructura medular sin diferencias significativas. Los 14 informes de autoevaluación de las universidades que fueron parten de la muestra en este estudio como se muestra en la Tabla 3.7 tienen un capítulo de presentación de la institución y/o un marco de referencia; capítulos de cada área presentada a evaluación empezando por las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado y según sea el caso, las áreas voluntarias de Investigación, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. Luego, 11 de los 14 informes de autoevaluación tienen un capítulo para el proceso de autoevaluación interna, los otros tres informes de autoevaluación abordan el proceso de autoevaluación como parte de otro capítulo. 10 informes contienen en su estructura un capítulo destinado al Plan de Mejora que en la generalidad se presenta al final del informe; dos informes abordan los planes de mejora desde otro capítulo y dos universidades no

incorporan en su informe de autoevaluación capítulo de Plan de Mejora. Nueve informes tienen un capítulo que se refiere a los avances respecto del proceso de acreditación anterior o revisión del plan de mejora del proceso anterior, los cinco informes restantes abordan este contenido como parte de otro capítulo; por último, solo cuatro universidades incorporan anexos o apéndices en sus informes de autoevaluación.

Para obtener información actualizada de cada universidad que participó de la muestra, se consultó la página web de las instituciones, como también el sitio web del Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación Superior, Servicio de Información de Educación Superior (SIES) y Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional (DEMRE). Para obtener información del sistema de acreditación en Chile, se revisó la literatura nacional e internacional, sitios web oficiales de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), Consejo nacional de Educación (CNED) y la Ley 20129 del 2006 con sus modificaciones en la ley 21091 que Establece Un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Procedimiento de Análisis de Datos

Los datos de esta investigación, como ya se ha comentado, son documentos oficiales solicitados, concretamente informes de autoevaluación (Flick, 2009). La información recogida en dichos documentos fue analizada siguiendo un *análisis de contenido cualitativo* (Mayring, 2004). Este tipo de análisis se apoya en el uso de categorías que pretenden reducir la información recogida y facilitar así su interpretación. Las categorías tienen un fundamento teórico que orientan el análisis de los datos y no son extraídas necesariamente de dichos datos, aunque los datos pueden modificar el esquema teórico de partida. Una secuencia típica de este tipo de análisis está representada en la Figura 1.

Tabla 3.7

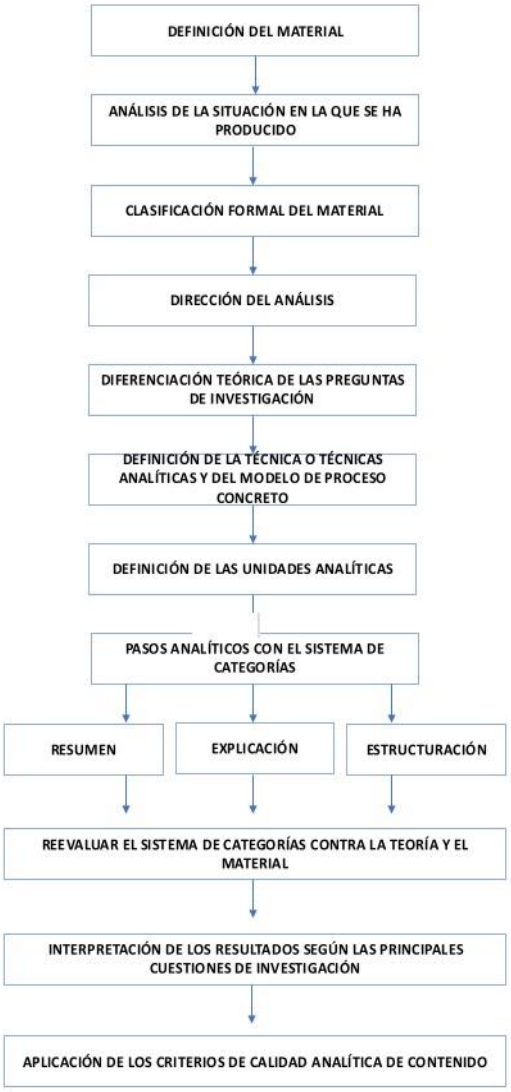
Estructura de los informes de autoevaluación de universidades que constituyen la muestra para este estudio.

	UNIVERSIDADES (año del informe)/ ESTRUCTURA DEL INFORME	Presentación de la Institución/Marco de Referencia	El Proceso de Evaluación Interna	Gestión Institucional	Docencia de Pregrado	Docencia de Postgrado	Investigación	Vinculación con el Medio	Plan de Mejora	Avance respecto al Proceso de Acreditación	Anexos/Apéndices	OTROS
Estatales/CRUCH	Univ. 8 (2013)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	_	
	Univ. 3 (2014)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	_	
	Univ. 10 (2011)	x	_	x	x	x	x	x	_	x	_	En el capítulo de Introducción se aborda un apartado que hace referencia al Ciclo de Evaluación Interna para la Acreditación Institucional 2011. Presenta capítulo de Visión de Futuro.
	Univ. 4 (2012)	x	x	x	x		x	x	x	x	_	
	Univ. 6 (2014)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	_	
Privadas/CRUCH	Univ. 14 (2011)	x	x	x	x	x	x	x	_	_	_	En el capítulo de Evaluación Interna se aborda el proceso de acreditación anterior. Ultimo Capítulo aborda los desafíos futuros.
	Univ. 13 (2015)	x	x	x	x	x	x	x	x	_	x	Los avances respecto del periodo anterior están incorpirados en los capítulos de cada área evaluada.
	Univ. 12 (2015)	x	_	x	x	x	x	x	_	x	x	capítulo de Valoración integral aborda Proceso de Evaluación Interna - Plan de Mejoramiento y Seguimiento al Plan de Mejora.
	Univ. 11 (2010)	x	_	x	x	x	x	x	x	_	x	En el Capítulo I de Introducción se aborda el proceso de autoevaluación interna y en el mismo se presenta el apartado de avances del periodo. Presenta apartado de Normativa.
	Univ. 7 (2011)	x	x	x	x	x	x	x	_	_	_	Plan estratégico se presenta como capítulo. El Plan de Mejora está incorporado en el capítulo de cada área evaluada. El cumplimiento al Plan de Mejora anterior esta incorporada en los capítulos de Gestión Institucional y de Investigación.
	Univ. 9 (2014)	x	x	x	x	_	_	x	x	x	_	
Privadas/No CRUCH	Univ. 2 (2014)	x	x	x	x	_	_	x	x	x	_	
	Univ. 5 (2016)	x	x	x	x	_	_	x	x	x	x	Presenta un capítulo de Avances en Investigación y Postgrado.
	Univ. 1 (2016)	x	x	x	x	_	x	x	x	_	_	La revisión al plan de mejoramiento anterior está abordado en el capítulo de Marco Introductorio.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de autoevaluación de las 14 universidades que conforman la muestra.

Figura 1

Secuencia de análisis seguido en la investigación.



Fuente: Modelo general del proceso de análisis de contenido (adaptado de Flick, 2009: 324).

La planificación del análisis de los documentos se realizó mediante la matriz de planificación de análisis de datos para un estudio de basada en Maxwell (1996), que se organizó en cinco ámbitos. El primer ámbito abordó lo que se necesitaba conocer en la investigación, para lo cual se recogen las mismas preguntas que se formularon en la Matriz de datos para un estudio (Tabla 3.6).

El segundo ámbito atendió a las evidencias que se usaron para el análisis de los datos. El tercer ámbito se refiere al sistema de categorías, que para este estudio fue inductivo, es decir a partir

de la revisión de los datos obtenidos en los informes de autoevaluación se construyeron las categorías. El cuarto ámbito detalla la asignación de códigos que se dio a las transcripciones de los instrumentos/procedimientos. Finalmente, el quinto ámbito da cuenta del análisis de la información recabada en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8

Matriz de planificación de análisis de datos para un estudio.

¿Qué necesito conocer?	Organización de evidencias/ Transcripciones	Sistema de categorías Inductivo	Codificación	Análisis
¿Cuál es la estructura de los auto informes?	Lista de control	-	-	Recuento de frecuencias y tabla de contingencia (universidades x contenidos del índice)
¿Quiénes participan en el proceso de autoevaluación?	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción de un sistema de categorías. Construcción previa del sistema de categorías a partir de los Informes de autoevaluación y de la revisión de la literatura sobre informes.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis
Existe una unidad que lidera el proceso de autoevaluación.	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción previa del sistema de categorías a partir de los informes y de la revisión de la literatura sobre Informes de autoevaluación.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis.
¿Cuál es el sistema que usan las universidades para registrar la información de indicadores de gestión y académicos?	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción de un sistema de categorías a partir de la revisión de los Informes de autoevaluación y de la revisión de la literatura.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis
¿Cuáles son los mecanismos de control interno que tienen las universidades?	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción previa del sistema de categorías a partir de los Informes de Autoevaluación y de la revisión de la literatura.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis
¿Qué metodología usan las universidades para identificar las fortalezas y debilidades?	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción previa del sistema de categorías a partir de los Informes de Autoevaluación y de la revisión de la literatura.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis.

¿Qué necesito conocer?	Organización de evidencias/ Transcripciones	Sistema de categorías Inductivo	Codificación	Análisis
¿Cuáles son los contenidos plan de mejora?	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción previa del sistema de categorías a partir de los Informes de Autoevaluación y de la revisión de la literatura.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis.
¿Existe un plan de seguimiento y control de las acciones comprometidas en el plan de mejora?	Preparación de textos para su análisis por ordenador	Construcción previa del sistema de categorías a partir de los Informes de Autoevaluación y de la revisión de la literatura.	Asignación de códigos a los Informes de autoevaluación.	Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis.
¿Qué avances se han obtenido a partir de la aplicación del plan de mejora?				Recuento de categorías, extracción de segmentos asociado a categorías, relación entre categorías (tablas de verdad, cruzadas, contingencia, etc.), comprobación de hipótesis.

Fuente: Basada en Maxwell (1996).

La revisión de los documentos comenzó con un estudio y análisis previo de dos informes de autoevaluación tomados como muestra piloto que correspondieron a la Univ. 5 y a la Univ. 6. Este estudio previo en modalidad de piloto permitió clarificar áreas del contenido que abordan los informes, adecuar las preguntas que se querían responder e incorporar aspectos que inicialmente no se habían considerado en la investigación. Paralelamente a la revisión de los informes piloto se revisó la literatura referida a procesos de autoevaluación e informes de autoevaluación. Se construyó un sistema de categorías que fue iterando desde la identificación de conceptos claves en los informes pilotos de autoevaluación, en la revisión de la literatura y en la definición de dichos conceptos por autores principales: luego se construyó una tabla de categorías y subcategorías con conceptos claves que fueron asignados a cada categoría. En tercer lugar, se reconocieron macro categorías y se ordenaron e identificaron categorías asociadas y finalmente se llegó a una matriz de cuatro macro categorías, con sus categorías, códigos, definición de la categoría y con ejemplo de cómo se presenta en los dos informes de autoevaluación revisados como piloto (ver Anexo 2).

Una vez revisado el sistema de categorías, se realizaron diferentes ensayos destinados a comprobar la eficacia de las diferentes técnicas de análisis descriptivas y relacionales que ofrece el software NVivo12, se incorporaron los ajustes a la matriz de categorías y luego se aplicó en los 12 informes de autoevaluación restantes para lo cual se utilizó una estrategia que implicó el uso de dos codificadores externos o segundo codificador y se contrastó la codificación de la matriz de categorías; se realizaron nuevamente ajustes a la matriz de categorías. Una vez que se codificó la totalidad de los informes de autoevaluación, se hizo una revisión general de la codificación en los informes de autoevaluación para detectar errores de codificación, para lo cual se revisaron las referencias de cada categoría obtenidas con NVivo.

El proceso de análisis se diseñó en tres niveles, el primer nivel significó disponer los datos en función de los resultados del contenido de las referencias que fueron codificadas para cada categoría. Esto significó analizar los resultados relativos a las cuatro Macrocategorías: Planificación de la Calidad con sus cinco categorías; Aseguramiento de la Calidad con sus siete categorías; Autoevaluación con sus cinco categorías y Aprendizaje Institucional con sus cuatro categorías. En este primer nivel de análisis, se extrajo de NVivo el número de referencias codificadas para cada categoría y la presencia de la categoría en cada informe de autoevaluación revisado, luego se tomaron las referencias y se caracterizaron utilizando el software NVivo, dicha caracterización permitió identificar y describir los elementos que están presentes en los informes de autoevaluación de las universidades de este estudio, Tabla 3.9.

Tabla 3.9

Presencia de referencias de Planificación de la Calidad en los Informes de autoevaluación.

REFERENCIA DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL REFERENCIA /CATEGORÍA
CULCAL	13	7	9	4	11	59	4	4	3	4	3	8	4	6	139
MISIÓN	6	2	3	9	11	15	2	2	2	8	6	6	10	5	**87**
OBJETI	46	34	35	69	35	59	30	32	49	36	31	33	58	152	699
POLITI	26	32	39	37	31	64	11	51	48	14	45	65	18	36	517
VINMED	103	81	65	126	101	128	40	46	80	36	44	123	131	64	**1.168**
TOTAL REFERENCIA POR UNIVERSIDAD	194	156	151	245	189	**325**	87	135	182	98	129	**235**	221	**263**	

Fuente: Elaboración propia a partir de Nvivo.

El segundo nivel de análisis significó comprobar la relación entre categorías, para lo cual se utilizó la matriz de codificación de NVivo, en este caso la relación se obtuvo cruzando las referencias codificadas de las características de las categorías como se muestra en el ejemplo de la Tabla 3.10, luego para cada relación se extrajo un párrafo que representa la relación de uno de los informes de autoevaluación revisados, ver ejemplo de párrafo extraído.

El tercer nivel de análisis contempló la relación entre categorías considerando el atributo de la personalidad jurídica, es decir institución estatal o privada. Para los tres niveles de análisis se construyeron tablas Excel para representar la presencia de la categoría en los informes y la caracterización de las categorías como se muestra en el ejemplo de Tabla 3.11

Luego para cada relación de categorías se extrajo un párrafo de uno de los informes de autoevaluación de las universidades participantes que representa la categoría y la relación que se está analizando. Ver ejemplo de párrafo extraído que se presenta a continuación.

Ejemplo de extracto de párrafo del informe de autoevaluación de la Univ. 10.

> La generación y aplicación de soluciones integrales para el desarrollo de servicios de información y gestión de bibliotecas, que permiten el uso y acceso equitativo y oportuno a los recursos de información a toda la comunidad universitaria y externa, se realiza a través de una dirección especializada de la VAEGI denominada Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas (SISIB). Otras funciones de esta unidad son la administración del sitio web institucional (www.[Univ.10].cl), la publicación de recursos digitales, la coordinación de los servicios de las bibliotecas de la [Univ. 10] y la capacitación de los estudiantes y académicos en el uso de los recursos de información especializada. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011 p. 40).

Tabla 3.10

Relación de OFEFOR con RESAPR en los informes de autoevaluación.

RELACIÓN DE OFERTA ACADÉMICA Y DESARROLLO CON RESULTADOS DE APRENDIZAJE	RESAPR	Asociado a resultados de progresión de los estudiantes (retención, porcentaje de aprobacón, empleabilidad, titulación)	Existe programas de apoyo en la progresión de los alumnos que impacta en los resultados de aprendizaje
OFEFOR	170	95	28
Asociado a contar con normativa y procedimientos para el proceso de admisión y matrícula de alumnos nuevos	1	0	0
Asociado a la existencia de todos los recursos de infraestructura, equipamiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos	0	0	0
Asociado a una gestión del cuerpo académico para soportar el desarrollo académico	3	1	1
Asociado a una referencia de la oferta académica y a las actividades académicas que realiza.	0	0	0
Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a espudiantes	16	8	9
Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos	11	8	1
Cuenta con normativa, procedimientos y soporte informático para la gestión de la información académica de los alumnos y de los docentes	0	0	0
Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión	12	6	4
Cuenta con una estructura organiacional que soporta la actividad académica	0	0	0
El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muetran la progresión del alumno en su proceso	79	55	12
El proceso formativo está regulado por un sistema normativo que contiene reglamentos, disposiciones, decretos, entre otros	3	3	0
La creación, modificación y cierre de carreras cuentan con normativa y procedimientos que regulan dicho proceso	3	1	0
La innovación pedagógica y curricular son parte de los objetivos académicos para elcumplimiento de sus propósitos	2	0	1

RELACIÓN DE OFERTA ACADÉMICA Y DESARROLLO CON RESULTADOS DE APRENDIZAJE	RESAPR	Exsten estudios que buscan las variables que inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiantes	Los redideños curriculares, la revisión de programas, los cambios en la normativa académica son decisiones que impactan en los resultados de aprendizaje	Los resultados de aprendizaje son parte de los objetivos estratégicos o de los planes de mejora y el seguimiento es en base a indicadores
OFEFOR	170	26	13	19
Asociado a contar con normativa y procedimientos para el proceso de admisión y matrícula de alumnos nuevos	1	1	0	0
Asociado a la existencia de todos los recursos de infraestructura, equipamiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos	0	0	0	0
Asociado a una gestión del cuerpo académico para soportar el desarrollo académico	3	0	1	1
Asociado a una referencia de la oferta académica y a las actividades académicas que realiza.	0	0	0	0
Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a espudiantes	16	2	0	1
Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos	11	0	0	2
Cuenta con normativa, procedimientos y soporte informático para la gestión de la información académica de los alumnos y de los docentes	0	0	0	0
Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión	12	2	2	6
Cuenta con una estructura organiacional que soporta la actividad académica	0	0	0	0
El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muetran la progresión del alumno en su proceso	79	18	8	12
El proceso formativo está regulado por un sistema normativo que contiene reglamentos, disposiciones, decretos, entre otros	3	1	0	0
La creación, modificación y cierre de carreras cuentan con normativa y procedimientos que regulan dicho proceso	3	0	2	2
La innovación pedagógica y curricular son parte de los objetivos académicos para elcumplimiento de sus propósitos	2	0	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 3.11

Indicadores que caracterizan a Estructuras Flexibles en los informes de autoevaluación.

REFERENCIA DE INDICADORES QUE CARACTERIZAN A ESTRUCTURAS FLEXIBLES (ESTEFLE)	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL REFERENCIA/ CATEGORÍAS
Asociado a la existencia de un sistema consolidado de elección o nombramiento de sus autoridades.	6	1	0	3	0	1	4	3	4	3	0	5	7	2	39
Considera instancias de revisión y análisis de la gobernanza y estructura organizacional, con el fin de evaluar la pertinencia y adecuación de la estructura como los mecanismos de gobernanza, considerando los cambios del entorno y la misión de la universidad.	0	0	0	10	3	5	1	5	8	4	0	2	4	2	44
Considera una estructura de gobierno organizacional, jerárquica y funcional con unidades de apoyo de carácter asesor.	9	3	2	25	15	24	7	7	15	13	7	13	15	15	**170**
El sistema de gobierno incluye un marco normativo y de procesos predefinidos, que permite el funcionamiento y la coordinación de las diferentes instancias que integran la estructura.	5	1	2	9	3	2	2	2	3	5	3	1	10	9	57
Existe equilibrio entre estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional.	6	0	2	13	9	14	4	4	7	8	4	10	14	5	100
Los altos grados de participación que caracterizan a la universidad son compatibles con la gobernabilidad	3	2	1	11	8	4	1	3	4	8	0	4	7	7	63
[illegible] sistema de gobierno más bien descentralizado y/o democrático, pluralista (democrático es más representativo para las universidades estatales)	3	1	3	8	8	10	3	3	2	4	3	6	8	8	70
TOTAL REFERENCIA POR UNIVERSIDAD	32	8	10	79	46	60	22	27	43	45	17	41	65	48	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Enseguida se construyeron tablas para el nivel de relación entre categorías con atributo de personalidad jurídica para presentar resumen de los temas que abordan las universidades en los distintos ámbitos, p.e. estatales vs privadas (Tabla 3.12).

Tabla 3.12

Temas que abordan las universidades estatales y privadas en el ámbito de postgrado.

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Diversidad en las disciplinas de sus programas	Programas que abarcan diversas disciplinas
Relación recíproca con la investigación	Relación del postgrado con la investigación
Heterogeneidad en el desarrollo del postgrado entre las facultades	
Estructura administrativa robusta y envergadura	Estructura administrativa para el postgrado
Cuenta con políticas que regulan la actividad, pero requiere fortalecer mecanismos de aseguramiento de la calidad	Desarrollo progresivo de políticas y mecanismos que aseguren la calidad de sus programas. Procedimientos para el proceso de diseño, provisión y creación de sus programas. Capacidad de infraestructura para impartir programas
Programas de doctorado con presencia internacional	Programas con presencia internacional
Cuerpo académico de alta calificación	Políticas de desarrollo del cuerpo académico (altos porcentajes de académicos con grado de doctor)
	Compromiso de las autoridades con los estudios de postgrado
Avance en postgrado respecto del proceso anterior	Avance en postgrado respecto del proceso anterior.
Programas interdisciplinarios	Programas interdisciplinarios

Para la revisión y comparación de las acciones contempladas en los planes de mejora de las instituciones que incorporan esta herramienta en su informe de autoevaluación; se clasificaron las acciones en cambios menores y cambios mayores para lo cual se usó la planilla Excel para la clasificación de las acciones de cada área presentada en el informe y de cada universidad que participó en este estudio, tal como se muestra en el ejemplo que corresponde a la Univ. 3, Tabla 3.13.

Tabla 3.13

Clasificación de acciones en el Plan de mejora de las áreas evaluadas.

UNIV. 3		
Área de Acción	**Cambios Menores**	**Asociado a**
G.I.	Publicación o difusión de comunicación inetrna.	Comunicación Interna
D.PREGRADO	Diseño de programas de vinculación con establecimientos de esducación secundaria	Matrícula/Admisión
	Fortalecer programas de gestión curricular con la formación técnica.	Articulación
	Diseño de programas de formación e inducción al modelo de formación para docente.	Capacitación
	Formalizar la articulación de carreras con programas.	Articulación
INVESTIGACIÓN	evaluación de impacto de los fondos de incentivo a la investigación.	Investigación y desarrollo
D. POSTGRADO	Articulación de programas de carreras con programas.	Articulación
VM	Implementación de modelos de monitoreo y seguimiento de acciones de vinculación.	Gestión
	Desarrollo de plataforma digital para formalizar las actividades.	
	Agenda de articulación intrainstitucional.	Comunicación Interna
	Potenciar comité de Responsabilidad Social Universitaria.	Gestión
Área de Acción	**Cambios Mayores**	
G.I.	Generar e implementar modelo de gestión acorde a la complejidad para la autonomía administrativa.	Gestión
	Cambios de sistemas informáticos integrados y complejos.	Crecimiento infraestructura informática
D.PREGRADO	Programa de fortalecimiento de los procesos de aprendizaje (tasas de aprobación)	
	diseñar e implementar sistemas de alarta para apoyo de estudiantes en riesgo de retraso académico	Calidad de los aprendizajes
INVESTIGACIÓN	Programas de contratación de académicos investigadores	Cuerpo académico
	Diseño de planes de desarrollo de investigación en áreas de reciente creación.	Desarrollo
	Asignación de recursos financieros para establecer redes de colaboración investigativa y modelos de convenio institucional de cooperación científica	Inv. Asociativa/interdisciplinaria
	Desarrollo de fondos concursables para investigadores jóvenes	Desarrollo
D. POSTGRADO	Creación de nuevos programas de doctorado en áreas de Humanidades, Ciencias Sociales y Artes	Desarrollo
	Acreditación de los programas de postgrado	Calidad
	Resolver déficit de infraestructura para estudiantes de postgrado	Calidad/crecimiento
	sistema de monitoreo de graduados	Calidad de los aprendizajes

Con la información de la Tabla 3.13 se construyó un cuadro resumen, que es el que se incorporó en el capítulo de resultados, de las acciones comprometidas en los planes de mejora de las universidades de la muestra según universidades estatales y privadas como se muestra en el ejemplo de la Tabla 3.14.

Tabla 3.14

Acciones de cambios mayores para Gestión Institucional incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Planificación estratégica/ Modelo de gestión	Generar e implementar modelo de gestión acorde a la complejidad para la autonomía administrativa. Diseño e implementación de un sistema de control de gestión a nivel corporativo y de unidades académicas.	Elaboración del Plan Estratégico. Incorporar al Plan estratégico Institucional objetivos estratégicos, indicadores y metas corporativas para cada una de las áreas de desarrollo. Diseñar un plan de gestión de cambio que permita generar condiciones favorables para la implementación de las estrategias. Definir un modelo, metodología e instrumentos para la evaluación de la gestión estratégica directiva de unidades académicas y administrativas. Revisión y actualización del modelo y proceso de planificación estratégica en todos sus niveles.	
Tecnología de la Inf.	Cambios de sistemas informáticos integrados y complejos.	Plan de inversiones en tecnologías de la información de mediano y largo plazo.	
Gestión financiera	Fortalecer la matriz de ingreso de recursos económicos (aumentar la recuperación de crédito institucional).	Elaboración de un Modelo de asignación de recursos en base a contribución académica de los proyectos. Avanzar y consolidar modelo de financiamiento corporativo, a fin de aumentar la autonomía económica y financiera institucional. Consolidar modelo de contribución económica a nivel de carrera/departamento-Sede/Campus, sobre la base de seguimiento y control de ingresos, costos, metas y resultados. Implementación de un Sistema de Gestión Financiero Contable Integrado que incluya y/o se relacione con todas las empresas de la Corporación Universitaria.	Diversificar fuentes de ingreso.
Calidad/proceso de formación	Programa de nivelación de competencias de ingreso; de perfeccionamiento en docencia, programa de competencias transversales; Programa de actualización de planes de estudio de acuerdo al Modelo institucional y al SCT y Programa propedeutico dirigido a alumnos de 4º medio . Plan de articulación de la docencia con los requerimientos del mercado laboral. Observatorio laboral para prácticas profesionales y titulados de las carreras de la al universidad. Programa de educación continua dirigido a itulados y graduados de la universidad.		Sistema de gestión curricular, avanzar en la implementación curricular a través de un sistema de seguimiento en las carreras. Fortalecer las capacidadades docentes de los académicos para asegurar los aprendizajes de los estudiantes. Vinculación con los egresados: Fortalecer la retroalimentación de los procesos formativos de las carreras. Fortalecer la vinculación efectiva de la investigación y la docencia de pregrado.

Tabla continua en siguiente página

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
RRHH		Implementación del nuevo Plan de Renovación de Personal.	
Calidad/infraestructura/modelo de calidad		Preparación de Plan de mejoramiento de infraestructura. Integrar y mejorar continuamente el modelo de calidad en infraestructura para todos los Campus y Sedes. Mejorar la recuperación, mantención, optimización del espacio físico de los campus y sedes, de acuerdo al desarrollo académico-docente y calidad de vida de la comunidad universitaria. Optimizar la infraestructura física y digital. Construcción de nuevos espacios físicos (Plan Maestro).	Optimizar la infraestructura física y digital.
Curpo docente	Programa de atracción de doctores con líneas de investigación consolidadas. Implementación carrera académica.Programa acompañamiento institucional para la gestión del desempeño en unidades académicas. Programa de incentivos al desempeño de excelencia.		
Acreditación/programas	Crear sistema de evaluación de los programas en base a criterios de acreditación y modificar los programas en base a la evaluación.		
Estructura Organizacional	Evaluación de la estructura organizacional para contar con una más adecuada a los nuevos requerimientos.		

Validez y Fiabilidad de los Resultados de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se ha perseguido de forma deliberada y sistemática el cumplimiento de los criterios de validez y fiabilidad según establecidos por la comunidad científica. Adicionalmente al cumplimiento de estos criterios que, autores como Lincoln y Guba (1985) identifican con la credibilidad y transferibilidad de la investigación cualitativa, se han tenido en cuenta las listas de control que algunas revistas científicas utilizan para valorar las aportaciones. En concreto, dada su claridad y exhaustividad, hemos utilizado la lista de control COREQ (*Consolidated critera for Reporting Qualitative research*) para informar de las acciones llevadas a cabo (Tong et al.,2007). De dicha lista de control, por su pertinencia para este trabajo se tomaron en consideración los siguientes aspectos: la implicación personal del investigador en la recogida de los datos, la relación del investigador con el CNA como organismo depositario de los autoinformes, la salvaguarda del derecho de las universidades a no participar en el estudio, la aplicación experimental del sistema de categorías, la participación de más de un codificador en el proceso de análisis de datos, la aplicación de un software internacionalmente reconocido en el análisis de los datos, la búsqueda de la consistencia interna entre las interpretaciones de los datos y las referencias a los autoinformes o la discusión de los datos.

Equipo de Investigación y Reflexividad

La recogida y análisis de la información, en concreto los autoinformes, las ha realizado la doctoranda, que en el momento de iniciar su investigación era Directora académica en la Universidad Santo Tomás en la sede de Iquique, y en la actualidad es Rectora de las instituciones de Santa Tomás en sede Iquique. La doctoranda tiene experiencia previa de investigación en el ámbito de la evaluación de la calidad, el primer trabajo de investigación para optar al grado de magísteres se trabajó en la tesis *Percepción de la influencia del perfeccionamiento docente en la calidad de los aprendizajes de los alumnos de cuarto año de educación general básica de establecimientos particular subvencionados de la comuna de Iquique en el año 2009*. En el trabajo de investigación

para el TFM la temática abordada fue *La Mejora de la Gestión de los Servicios y de la Atención de los Estudiantes de la Universidad de Santo Tomás, Sede Iquique (Chile)*.

Antes del comienzo de la investigación, la doctoranda conocía el ámbito de la planificación y la gestión de la calidad en las universidades, especialmente en las chilenas. Es miembro del Comité de calidad de la Universidad de Santo Tomás y ha liderado el proceso de autoevaluación institucional de dicha universidad en la sede de Iquique y, en consecuencia, ha participado en la elaboración de autoinformes y como audiencia en las visitas de acreditación externa de dicha universidad.

La doctoranda envío una solicitud a la CNA de Chile que identificaba su estatus como doctoranda de la Universidad de Deusto que realizaba la tesis doctoral bajo la dirección de un profesor de la Universidad de Sevilla. En dicha petición también se hacía referencia a los motivos de su solicitud. En concreto se recogía "la necesidad de contar con los informes de autoevaluación institucional de las universidades (estatales y privadas) chilenas desde el 2009". El motivo de la petición es la tesis doctoral en la que trabaja, cuya línea de investigación es calidad en la educación superior, aprendizaje institucional y buenas prácticas en los procesos de autoevaluación de las universidades chilenas. (Ver Anexo 1).

Con relación a la temática de esta investigación, la doctoranda parte del supuesto de que la calidad en las universidades en general y en las chilenas en particular se relaciona con el proceso de formación profesional y el cumplimiento de estándares y criterios comprometidos en dicho proceso y en la capacidad de la institución para realizar cambios para el mejoramiento continuo de sus procesos, es decir la calidad se asocia a la consistencia de la institución y a la capacidad de autorregulación.

La importancia de la calidad se ha ido posesionando en los países iberoamericanos, algunos con grados de avances importantes en la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad que están a cargo de agencias nacionales y que en la mayoría de estos países tienen por función la evaluación y/o la acreditación de programas y de instituciones. Por otro lado, para las

instituciones de educación superior tanto en Chile como en la mayoría de los países Iberoamericanos la importancia de la calidad se ha ido evidenciando con la creación e implementación de sistemas de aseguramiento interno de la calidad con estructuras y normativas propias que en general responden a implementar mecanismos de seguimiento, control y de mejoramiento continuo de sus procesos de gestión institucional, académicas y otras para garantizar el cumplimiento de los estándares que han comprometido a sus estudiantes en el proceso de formación profesional. También, la importancia de la calidad ha tomado relevancia porque en general está asociado a una certificación externa de calidad que representa o da cuenta de un sello de calidad ante la sociedad. Las implicaciones de la calidad o no calidad para las instituciones de educación superior es variada y depende de cada país, pero si tienen efecto en el funcionamiento de la institución.

En general, el sello de garantía de calidad se evidencia en los resultados obtenidos en los procesos de evaluación o acreditación según el país. En el caso de Chile, a través de la Ley del año 2018 que regula a la Educación Superior, las instituciones que sean acreditadas en el Nivel Básico (tres años) deberán contar con la autorización de la Comisión para abrir nuevas carreras, abrir sedes nuevas o aumentar cupos en carreras; además la condición de acreditación básica solo puede otorgarse en forma consecutiva una vez. Conforme a dicha Ley, no serán acreditadas aquellas instituciones que teniendo la autonomía no logren cumplir con los criterios y estándares de calidad en el proceso de acreditación.

Estás instituciones quedarán bajo la supervisión del Consejo Nacional de Educación por un plazo que se extiende por tres años, periodo en que están imposibilitadas de aperturas de nuevas carreras, sedes y/o aumentar cupos en las carreras que tienen en vigencia; tampoco pueden matricular alumnos nuevos sin la autorización del Consejo Nacional de Educación. Las instituciones que en el plazo de tres años no logren al menos una acreditación básica, el Ministerio de Educación puede llegar a revocar la autonomía y someterla a un plan de cierre.

Diseño del Estudio

La orientación metodológica sobre la que se sustenta la investigación está plenamente reconocida por la comunidad científica. El estudio de casos es un método comúnmente utilizado en la investigación cualitativa y forma parte del contenido de los manuales que orientan sobre el desarrollo de este tipo de investigación (Yin, 2014; Flick, 2015). De igual modo, el análisis de contenido como estrategia para el análisis de datos también (Kirppendorff, 1990, 2018) es frecuentemente utilizado para realizar un análisis representacional de los datos.

En esta investigación no se ha realizado una selección de los informes de autoevaluación propiamente dicha, sino que la doctoranda solicitó a la CNA todos aquellos registrados en la CNA con al menos cinco años de acreditación, en el momento de iniciar la investigación. Los informes que se utilizaron fueron aquellos sobre los que las universidades dieron su consentimiento según la Ley de acceso a la información pública Nº 20.285.

La doctoranda recabó información adicional sobre aspectos históricos, demográficos y educativos de cada una de las universidades cuyos informes de autoevaluación fueron analizados. De igual modo, consultó la información sobre reglamentos y pautas de acreditación publicada por la CNA. Estas informaciones fueron obtenidas de las páginas web de dichas instituciones.

El contenido de los informes de autoevaluación fue contrastado con la información sobre las áreas, dimensiones y criterios publicados por la CNA.

Análisis de los Datos

Los documentos aportados por la CNA, los informes de autoevaluación fueron codificados por tres codificadores: la doctoranda y dos profesores de la Universidad de Santo Tomás en la sede de Iquique. Estos profesores son doctorandos en un programa de doctorado en Educación en la Universidad Nacional Tres de Febrero (UNTREF) Argentina.

La codificación se llevó a cabo a partir de un árbol de codificación elaborado tras la revisión de la literatura científica publicada en el ámbito de la calidad en la educación superior. En la definición de algunas de las categorías identificadas también se utilizaron las aportaciones de organismos internacionales vinculados al aseguramiento de la calidad, como el glosario de INQAAHE (2020). Una vez definido el árbol de categorías se realizó un estudio piloto con dos universidades para comprobar el ajuste de las macrocategorías y categorías al contenido de los informes de autoevaluación. El árbol de categorías forma parte del contenido de la tesis.

El análisis del contenido de los informes de autoevaluación se ha llevado a cabo con el programa NVivo en su versión 12. La doctoranda recibió formación específica y asesoramiento en el manejo de dicho programa por parte del equipo técnico de la empresa Software Shop que comercializa la licencia del software de NVivo.

Resultados de la Investigación

En la presentación de los resultados, se han incluido citas para ilustrar y apoyar las valoraciones y explicaciones realizadas en cada uno de los apartados. Las referencias nominales a las universidades fueron reemplazadas por una denominación genérica, de modo que deliberadamente se evitaron los ránquines o clasificaciones. Se realizó una contextualización de las valoraciones de modo que el lector tuviera en cuenta la fecha de fundación de la universidad, el número de estudiantes, los programas formativos que imparte, las áreas o campos académicos de dichos programas o su estatus desde el punto de vista de la acreditación por la CNA.

Los resultados recogen de forma explícita los temas principales de la investigación, tanto desde una perspectiva unidimensional como relacional, de modo que los apartados de la tesis reflejan dichos temas.

Los casos objeto de estudio se han descrito con detalle de modo que resulte posible obtener una visión integral de las valoraciones de cada una de las universidades analizadas.

Los resultados obtenidos tienen una mayor implicación para el sistema universitario chileno dado que los criterios y protocolos utilizados por las universidades y por la doctoranda se ajustan a lo fijado por la CNA. No obstante, la evaluación de la calidad se desarrolla según procedimientos y criterios internacionalmente compartidos. En este sentido, algunos de los hallazgos y conclusiones de la tesis puedan contribuir al conocimiento científico-técnico y a la práctica profesional relacionada con la evaluación de la calidad en la educación superior. Así, la práctica en la totalidad de las regiones y países del mundo, la evaluación de la calidad sigue un proceso que parte de la autoevaluación de instituciones y programas. En dicho proceso, la elaboración y valoración de los informes de autoevaluación resulta crítica para la evaluación en su conjunto.

La presentación de los resultados se ha organizado de modo que primero se analizan las categorías de forman independiente, después se consideran las relaciones entre dos o más categorías y, por último, se ha analiza la conexión entre las categorías y la pertenencia de las universidades al CRUCH. En el estudio de las relaciones entre categorías se han seleccionado, entre todas las posibles combinaciones, aquellas que resultan más relevantes debido a su impacto en el sistema universitario chileno o en función de la presencia de un discurso común a las categorías analizadas simultáneamente.

Resultados

Resultados Relativos a la Planificación de la Calidad

La Planificación de la Calidad está presente en todos los informes de autoevaluación con distinta intensidad y frecuencia. En el conjunto de las universidades analizadas, esta macrocategoría ha sido codificada 2.610 veces. Las categorías asociadas a la macrocategoría en comento más representadas en los informes de autoevaluación como lo muestra la Tabla 4.1 son Vinculación con el Medio (VINMED), Objetivo de la Calidad (OBJETI) y Política de la Calidad (POLITI) con 1.168, 699 y 517 referencias respectivamente. De las Universidad analizadas, las que registran mayor número de codificación en la macrocategoría son Univ. 6 con 325 referencias; la Univ. 14 con 263 referencias y Univ. 4 con 245 referencias. Las universidades con menor codificación en esta macrocategoría son la Univ. 7 con 87 referencias y la Univ. 10 con 98 referencias, siendo el promedio 186,4 referencias.

La presencia de la categoría *Cultura de la calidad* (CULCAL) en los informes de las universidades estudiadas es diferente. Un primer dato que merece destacarse es que los indicadores que definen la cultura de la calidad no están representados en todas las universidades con la misma intensidad, así se muestra en Tabla 4.2, de los 13 indicadores que caracterizan CULCAL, la institución con mayor registro tiene 12 elementos y la que refiere menor registro aparece con 3 elementos. Los indicadores que caracterizan CULCAL y que aparecen con mayor registro de referencias en los informes revisados corresponden a: *Asociado a la flexibilidad para realizar ajustes si es necesario y a la mejora continua*, presente en 12 informes de autoevaluación; *Vinculada a la planificación estratégica y Capacidad de autorregulación (procesos de autoevaluación sistemáticos),* presente en 11 informes y *Asociado a la instalación de prácticas corporativas,* presente en 11 informes. En el otro extremo, los elementos que registran menor presencia en los informes de autoevaluación son: *Respeto por las particularidades institucionales y Calidad asociada a todos los servicios y productos,* ambos elementos presentes en 4 informe de universidades estudiadas.

Tabla 4.1

Presencia de referencias de Planificación de la Calidad en los Informes de autoevaluación.

REFERENCIA DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL REFERENCIA/ CATEGORÍAS
CULCAL	13	7	9	4	11	59	4	4	3	4	3	8	4	6	139
MISIÓN	6	2	3	9	11	15	2	2	2	8	6	6	10	5	**87**
OBJETI	46	34	35	69	35	59	30	32	49	36	31	33	58	152	699
POLITI	26	32	39	37	31	64	11	51	48	14	45	65	18	36	517
VINMED	103	81	65	126	101	128	40	46	80	36	44	123	131	64	**1.168**
TOTAL REFERENCIA POR UNIVERSIDAD	194	156	151	245	189	**325**	87	135	182	98	129	**235**	221	**263**	

Fuente: Elaboración propia con Nvivo.

Tabla 4.2

Presencia de la cultura de la calidad en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE CULTURA DE LA CALIDAD	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a un sistema de gob y toma de desiciones	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	5
Asociado a prácticas corporativas	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	**10**
Asociado a la flexibilidad para realizar ajustes si es necesario y a la mejora continua	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	**12**
Respeto por las particularidades institucionales	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	4
Vinculada a la planificación estratégica	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	**11**
Capacidad de autorregulación (procesos de autoevaluación sistemáticos)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	**11**
Instalación de sistema de aseguramiento de la calidad y herramientas de gestión	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	7
Participación de toda la comunidad en sus procesos	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	5
Compromisos de participar en procesos de acreditación institucional y de carreras	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	9
Vinculada a la gestión de la información (recogida de información)	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	8
Gestión en base a indicadores, análisis	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	6
Calidad asociada a todos los servicios y productos	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	**3**
Asociado a políticas y normativas explícitas	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Total de referencias de CULCAL en los informes de autoevaluación	6	**9**	**12**	**4**	6	8	7	**9**	**3**	5	5	5	8	8	

Los informes de las universidades que registran más elementos que caracterizan CULCAL corresponden a las Univ. 3 y a la Univ. 8 con 12 y 9 elementos respectivamente, en contraste con la Univ. 9 que registra 3 elementos de CULCAL.

Los informes de autoevaluación consideran que la cultura de la calidad está indisociablemente asociada a la *flexibilidad para realizar ajustes si es necesario y a la mejora continua; a las prácticas corporativas, a la capacidad de autorregulación y vinculada a la planificación estratégica.* Así, por ejemplo, la Univ. 14 señala que la cultura de la calidad se orienta a la eficiencia y eficacia, a un sistema de gobierno, a prácticas corporativas instaladas bajo principios rectores de su institución, de ajuste a su operación, entre otros.

> Las áreas de gestión institucional se orientan a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de resultados operacionales y de objetivos estratégicos, en el marco de un sistema de gobierno, una cultura y prácticas corporativas universitarias y, específicamente, bajo los principios rectores de una universidad católica, a la vez que constituyen recursos contemporáneos de efectividad organizativa, ajustan su operación a las variadas necesidades de los actores que constituyen la Universidad, a la historia institucional y a sus prácticas ya instaladas. Uno de los puntos centrales a presentar en esta parte del documento es la capacidad de la gestión institucional de la Universidad para crear, aplicar, evaluar y replantear esos mecanismos, a fin de que mantengan alta adaptabilidad a necesidades de contexto interno y externo y, sobre todo, en un eficaz equilibrio entre efectividad operativa y respeto por las particularidades institucionales (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 50).

Las tres universidades que tienen más información sobre Cultura de la calidad (CULCAL) coinciden en la idea de que hay una vinculación entre la cultura de la calidad con prácticas corporativas instaladas, con la capacidad de la institución para realizar ajustes en sus procesos para la mejora continua, con su capacidad de autorregulación que está relacionado a los procesos de

autoevaluación y con la existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad para el seguimiento y control de los indicadores de procesos estratégicos. Esas mismas universidades presentan diferencias en considerar algunos elementos de CULCAL, como son que la cultura de la calidad esté vinculada con el respeto por las particularidades institucionales y a la calidad asociada a todos los servicios y productos; de los tres informes, solo se registra referencia explícita en el informe de la Univ. 3. Las dos universidades que evidencias menor información sobre CULCAL coinciden con las universidades que tienen más información de esta categoría que se refiere a asociar la cultura de la calidad con la planificación estratégica.

La presencia de la categoría *Objetivo de Calidad* (OBJETI) en los informes de las universidades estudiadas no presenta diferencias significativas, esto se evidencia en que de los 14 elementos que caracterizan OBJETI, cuatro universidades registran la totalidad de ellos y la que refiere menor registro aparece con siete elementos según muestra la Tabla 4.3.

Los elementos que caracterizan OBJETI y que aparecen con mayor registro de referencias en los informes de autoevaluación revisados corresponden a los que están *vinculados a la misión y visión;* a los que *se definen a partir de una reflexión compartida de análisis interno que considera el diagnóstico institucional*, a los relacionados con el *análisis de variaciones del entorno externo, referidos a áreas de desarrollo institucional (calidad de la formación de pregrado, calidad de los recursos y servicios de apoyo a los estudiantes; fortalecer la investigación y la producción científica y postgrados; Vinculación con el medio e internacionalización) y a asegurar la sostenibilidad económica para la actividad académica de largo plazo.* Los cuatro elementos están presentes en 14 informes. El elemento que registra menor presencia de esta categoría es el que está *alineado con el plan de desarrollo institucional y los planes de las unidades académicas* que aparece en 10 informes.

Las universidades que presentan la totalidad de los elementos que caracterizan OBJETI son: la Univ. 13, Univ. 3, Univ. 8 y Univ. 11. La universidad que registra el menor número de elementos que caracterizan esta categoría es la Univ. 4 que registra 7 elementos.

Tabla 4.3

Presencia de objetivos de la calidad en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE OBJETIVOS DE LA CALIDAD	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Vinculados a la Misión y Visión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Vinculada al recococimiento del ejercicio de las atribuciones del gobierrno universitario para proyectar la institución a mediano y largo plazo.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	12
Asociados a logros, metas, indicadores de los objetivos estratégicos, que dan cuenta de una cultura de medición y autorregulación instalada.	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Ayudan a definir los compromisos de cada unidad respecto del cumplimiento de metas para el alineamiento institucional.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Son monitoreados por un sistema de seguimiento y reportes con herramienta informática, para la visualización de la estrategia operativa y realizar los ajustes necesarios.	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Se definen a partir de una reflexión compartida de análisis interno que considera el diagnóstico institucional (autoevaluación y acreditación) y el análisis de variaciones del entorno externo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Asociado al mejoramiento continuo, establece como elementos estratégicos: liderazgo y compromiso de la dirección; valoración de los grupos de interés; planificación estratégica y el control de gestión; mecanismos de autorregulación; y gestión de Información.	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	10
Tienen definidos planes de acción específicos con indicadores de seguimiento.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Se expresan a través del Proyecto Educativo y el Plan de desarrollo Estratégico.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12
Están alineados con el plan de Desarrollo Institucional y los Planes de las Unidades Académicas.	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1		**10**
Alineadas con las políticas públicas del país sobre desarrollo (a través de las ciencias, tecnología e innovación).	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**11**
Referidos a áreas de desarrollo institucional: calidad de la formación de pregrado; asegurar la calidad de los recursos y servicios de apoyo a los estudiantes; fortalecer la investigación y la producción científica y de postgrados; vinculación con el medio e internacionalización.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
En Gestión institucional, se vinculan con fortalecer el cuerpo académico, el sistema de evaluación, el aumento de la calidad de los servicios de apoyo a las funciones académicas (evaluación de desempeño).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	13
Orientados a asegurar la sostenibilidad económica para la actividad académica de largo plazo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Total de presencia de referencias de OBJETI en los informes de autoevaluación	13	9	**14**	**7**	13	13	13	**14**	13	12	**14**	12	**14**	12	

Tabla 4.4

Presencia de Misión en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE MISIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a lograr la excelencia en la transferencia del conocimiento y formación de profesionales y personas.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	**11**
Inspirada en una concepción católica y al servicio de la sociedad y la iglesia.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Referencia al cultivo de la luz, la fe, la ciencia, las artes y la técnica a trvés de la creación y comunicación del conocimiento.	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8
Necesidad de desarrollo sustentable de la región y el país.	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	**10**
Contribuir al progreso espiritual, cristiano y material de la sociedad, mediante los recursos del saber científico y humanístico, avance	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5
Conatruyendo liderazgo en el desarrollo innovador de las ciencias, las tecnologías las artes y las humanidades, la investigación y el postgrado.	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4
Garantiza libertad académica y resguarda la oportunidad de oportunidades de los estudiantes en el acceso a las aulas.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
Respeto al medio ambiente.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Transmitir y desarrollar conocimiento de avanzada y alta especialización, a través de programas y postítulos	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Brindar a las empresas la posibilidad de incorporar conocimiento y técnicas innovadoras en sus campos de acción a trvés de proyectos de transferencia de nuevas tecnologías.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	**1**

Tabla continúa en página siguiente

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE MISIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Comunicar permanentemente a través de conferencias, seminarios y publicaciones especializadas la cultura a la cumunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	**1**
Comprometida con la formación de profesionales de excelencia en un contexto de calidad	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	8
Compromisos fundamentales, con la formación disciplinar y valórica de profesionales competentes, responsables y honestos en una atmosfera académica de reflexión y rigor.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Contribuir al desarrollo del país, promover la intergración social, el progreso personal y profesional, la movilidad y el desarrollo integral de su comunidad y entorno social, cultural y económico.	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6
Universidad de carácter regional.	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	5
Búsqueda de la excelencia en el cultivo de la ciencia, las artes, las letras y la innovación tecnológica.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Contribuir al desarrollo y mejoramiento de la humanidad.	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
Facilitar la admisión y la permanencia de aquellos que , reuniendo las aptitudes y actitudes exigidas por el trabajoacadémico, no poseen suficientes medios materiales.	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Total referencias de MISIÓN en los informes de autoevaluación	5	**8**	4	6	**8**	6	7	4	7	4	6	4	5	4	

Tabla 4.5

Presencia de Visión en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE VISIÓN	Univ.	1 Univ.	2 Univ.	3 Univ.	4 Univ.	5 Univ.	6 Univ.	7 Univ.	8 Univ.	9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Transmite el compromiso de una visión fundacional y profunda de identidad católica (cristiana).	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	
Ser una universidad de excelencia para servir mejor a la iglesia, a la región andina y a Chile manteniendo su fidelidad histórica.	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	**7**	
Universidad que marque el rumbo, que sea referente del siste de educación superior.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	
Proyecto que atraiga a los mejores estudiantes del país y un cuerpo de profesores de excelencia.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Comprometidos con la aspiración de ser inclusivos, dialogantes y acaogedores con sus miembros y la sociedad.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
Ser un especio de privilegio de las artes y las humanidades.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Abierta al mundo con fuertes lazos internacionales.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	**7**	
Universidad católica con calidad reconocida, compleja a nivel nacional e internacional.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	**5**	
proyectada al mundo respetando su identidad vinculada a la región (Valparaiso).	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Universidad que responde a los sueños de sus fundadores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
Contribuye al progreso espiritual y material de la sociedad mediante el	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	
Universidad que responde a los desafíos de la globalización y la inserción del país en el mundo.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	

Tabla continua en página siguiente

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE VISIÓN	Univ.	1 Univ.	2 Univ.	3 Univ.	4 Univ.	5 Univ.	6 Univ.	7 Univ.	8 Univ.	9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Universidad regional con investigación de calidad y pertinente con la necesidad del medio y su sustentabilidad.	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Universidad líder en la creación del conocimiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Universidad con capacidad de adaptación y anticipación a los cambios sociales, económicos, ambientales, tecnológico y culturales de su entorno.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Universidad acreditada en pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Universidad reconocida por la contribución a la nación y a la región.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Reconocida por su rol social y sus actividades docentes, de investigación y de vinculación con el medio.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Universidad que aporte a la ampliación del conocimiento y la generación de bienes públicos para la construcción de una sociedad democrática y equitativa.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Universidad de excelencia académica, con modelo educativo propio en la formación de pre y postgrado en la región (centro sur y andina).	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Universidad líder en ingeniería, ciencia y tecnología para Chile.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total de referencias de VISIÓN en los informes de autoevaluación	3	3	4	5	**2**	**2**	**2**	**2**	3	**2**	6	3	3	**8**	

En definitiva, los informes de autoevaluación de *las instituciones estudiadas* consideran que los *objetivos de calidad* están asociados o vinculados a la misión y visión de la institución; a que estos se definen a partir de una reflexión compartida de todos los miembros de la comunidad del análisis interno y externo, son coherentes a las áreas de gestión institucional y están orientados a asegurar la sostenibilidad económica del proyecto, entre otros. Así, por ejemplo, la Univ. 13 señala que sus objetivos de calidad están orientados al logro de la misión y visión institucional; a los planes de acción que de ellos se desprenden y a los mecanismos de seguimiento y medición de estos objetivos. El siguiente extracto muestra evidencia de aquello.

> El Plan de Desarrollo Estratégico (PDEI) aprobado se estructura sobre la base de la declaración de la misión y visión de la Universidad y la definición de los objetivos estratégicos dirigidos a conseguir mayores avances y mayor profundidad en el logro de esos propósitos.
>
> Todos los objetivos estratégicos tienen definidos planes de acción específicos, que dan cuenta de las actividades que la Universidad ejecutará para el cumplimiento de cada uno de ellos y que constituyen una de las características diferenciadoras de este Plan. A su vez, estos planes disponen de indicadores estratégicos que permiten evaluar los logros o avances en la implementación del Plan, lo que contribuye directamente a asegurar la calidad de su gestión. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 67).

La presencia de la categoría *Misión* (MISIÓN) hace referencia a la Misión, Visión y Valores en los informes de autoevaluación de las universidades estudiadas y no refleja diferencias significativas en la *misión* y la *visión*, dado que se evidencian explícitamente en los 14 informes revisados. En cambio, los *valores* por su parte están explicitados en 13 de los 14 informes, siendo la Univ. 4 la única institución que no hace referencia explícita a los valores institucionales en el informe revisado.

La caracterización de los elementos que componen la *misión* de las instituciones se presenta con distinta intensidad en los informes, así se muestra en la Tabla 4.4, de los 18 elementos que

caracterizan esta categoría, dos se repiten con mayor intensidad: *Asociado a lograr la excelencia en la transferencia del conocimiento y a la formación de profesionales y personas;* y a la *Necesidad de ser parte del desarrollo sustentable de la región y del país.* Estos elementos están presentes en 11 y 10 informes de autoevaluación respectivamente. Así mismo las universidades que concentran el mayor número de los elementos que caracterizan la *misión* corresponden a la Univ. 2 y a la Univ. 5, ambas con ocho de los 18 indicadores. La Univ. 9 y la Univ. 7 con siete elementos cada una. La Univ. 9 explicita en su misión los elementos mencionados anteriormente agregando la particularidad de la perspectiva cristiana, dada su condición católica y declarando el respeto al medio ambiente.

> El cultivo del pensamiento, las ciencias, las artes y la cultura, desde la perspectiva cristiana; la formación de profesionales integrales, con una visión crítica, constructiva y una orientación cristiana del mundo, que asumen los desafíos del entorno entregando soluciones que guían el desarrollo de las comunidades y organizaciones en las que se insertan y respetando el medio ambiente; el desarrollo de programas que aporten a la generación de conocimiento pertinente, orientado a dar soluciones sustentables y socialmente responsables respecto de las necesidades del medio, agregando valor a las iniciativas que propicien la investigación, innovación y transferencia de tecnología. (Informe de autoevaluación Univ. 9, 2014, p. 15)

La misión de la Univ. 9 contiene elementos que aparecen como únicos comparados con las otras instituciones. Por ejemplo, la Univ. 9 asume el desafío que el entorno le demanda, entregando soluciones para el desarrollo de las «comunidades respetando el medio ambiente», este último aspecto es lo que la diferencia de las otras universidades estudiadas.

La caracterización de los elementos que componen la *visión* de las instituciones en estudio se presenta con distinta intensidad. De los 21 elementos de *visión,* dos se repiten con mayor frecuencia en los informes de autoevaluación, corresponden a: *Ser una universidad de excelencia para servir mejor a la iglesia, región andina y a Chile manteniendo su fidelidad histórica.* Este elemento aparece

condicionado al tipo de universidad, así la Univ. 14 explicita «*para servir mejor a la iglesia*» y la Univ. 4 «en la región *andina*». Un segundo elemento con mayor intensidad es: *Abierta al mundo con fuertes lazos internacionales,* dichos lazos se refieren a consolidar a través de convenios con universidades extranjeras para conformar grupos de investigación, para fortalecer los equipos académicos de programas de postgrado y para atraer a alumnos a programas de postgrados. Ambos elementos se evidencian en 7 informes de universidades en estudio.

La universidad que registra el mayor número de elementos que integran esta categoría es la Univ. 14, con ocho elementos y la Univ. 11 con seis elementos, ver Tabla 4.5.

La Univ. 14, cuya institución registra ocho elementos de esta categoría, destaca en declarar como visión el compromiso en transmitir su visión fundacional (identidad católica), aspira a ser una universidad de excelencia para servir mejor a la Iglesia y a Chile, quiere ser una universidad que marque el rumbo y sea modelo en Educación Superior, quiere ser una universidad que atraiga a los mejores estudiantes y mejores profesores de Chile y América Latina, aspiran a ser más inclusivos, dialogantes y acogedores, pretenden a ser una universidad reconocida y compleja a nivel nacional como internacional, entre otros, como se muestra a continuación:

> Queremos una Universidad que transmita, a través de su quehacer, el compromiso con su misión fundacional y una profunda identidad católica. Que, en sus pasillos, patios, salas de clase, en los mensajes que entregamos a diario, en la relación que tenemos con nuestros alumnos, académicos, profesionales, administrativos y la sociedad completa, se refleje en plenitud el espíritu que nos inspira e ilumina. Aspiramos a ser una Universidad de excelencia para servir mejor a la Iglesia y a Chile, una institución que esté continuamente marcando el rumbo en innovación curricular, en la creación de nuevo conocimiento y en la formación de personas. Que ilumine y sirva de modelo gracias a la incorporación de los más altos estándares de calidad y la adopción de las mejores prácticas de las instituciones que lideran el sistema universitario mundial, sin por ello

> perder su propia identidad. Trabajaremos para que nuestro proyecto educativo siga atrayendo a los mejores alumnos del país; para que tengamos un cuerpo de profesores de excelencia cuya docencia e investigación sea igualmente valorada; una comunidad comprometida con la aspiración de ser más inclusiva, acogedora y dialogante con sus miembros y con la sociedad; un espacio donde las artes y las humanidades tengan un lugar de privilegio; una [Univ. 14] abierta al mundo y con fuertes lazos internacionales que permitan un intercambio y colaboración fluidos; una opción prioritaria para los alumnos más destacados de Chile y América Latina que quieren hacer un postgrado y encontrar un espacio donde se aborden todos los temas relevantes con respeto a la esencia y objetivos fundamentales de la Univ. 14. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 10)

La caracterización de los elementos que componen los *valores* y que se declaran en los informes de autoevaluación de las instituciones en estudio se presenta con mayor intensidad en los valores de *responsabilidad social y responsabilidad en el proceso de formación profesional de los estudiantes.* Así la *responsabilidad social* está asociada *al compromiso social, al compromiso de construcción de una sociedad más justa y democrática, a una sociedad más integrada e inclusiva y a asumir el protagonismo en el terreno social*, aparece en 9 informes de autoevaluación. El valor de *responsabilidad referido al proceso de formación* se asocia a la *evaluación, al equilibrio del objetivo formativo, a la transversalidad de elementos formativos, al aprendizaje autónomo, a la efectividad docente, al aseguramiento de la calidad, al desarrollo del conocimiento, al compromiso de desarrollar docencia, a la investigación y extensión con altos niveles de calidad,* estos valores aparecen en siete informes.

La Univ. 3 es la institución que aparece con el mayor número de elementos de *valores,* registra cinco de los ocho elementos. A los valores de responsabilidad social, la Univ. 3 también declara los valores de tolerancia, conciencia ambiental, solidaridad, pensamiento crítico, honestidad,

profesionalismo y sensibilidad estética como se muestra en la Tabla 4.6, en el otro extremo está la Univ. 4 que no registra referencias de esta categoría en su informe de autoevaluación.

La Univ. 3 declara en su informe de autoevaluación los valores que se muestran en la siguiente Figura 2.

Figura 2

Valores corporativos que se exponen en el informe de autoevaluación de la Univ. 3



Estos valores corporativos han perdurado en el tiempo, llegando sin modificaciones a la actualidad, viéndose expresados en el Plan Estratégico 2015. En el Anexo 1.3 se aportan las definiciones para cada uno de ellos.

Fuente: Informe de autoevaluación Univ. 3, pág. 19.

La presencia de la categoría *Política de la Calidad* (POLITI) se encuentra presente en los 14 informes de autoevaluación sin mostrar diferencias significativas en 22 de los 27 elementos que se han identificado y que caracterizan a esta categoría. La Tabla 4.7 muestra los cuatro elementos que aparecen en la totalidad de los informes de autoevaluación revisados, estos son: *Asociada a entregar normativa que establece funciones y atribuciones de las autoridades; Referidas al presupuesto institucional y recursos financieros y arancelaria; Establecen los procedimientos formales para la evaluación de la docencia, análisis de progresión de estudiantes, evaluación de programas y rediseño curricular y Referida a la VM (principios y mecanismos).*

Tabla 4.6

Presencia de los valores en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE VALORES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Libertad de pensamiento, académica y de expresión	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	5
Responsabilidad social, compromoso social, de construcción de una sociedad más justa y democrática; sociedad integrada e inclusiva, asumiento protagonismo en el terreno social.	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	**9**
Responsabilidad: evaluativa, equilibrio en los objetivos formativos, aprendizaje autónomo, efectividad y desarrollo docente, aseguramiento de la calidad, desarrollo del conocimiento, de la investigación y extensión con altos niveles de calidad.	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	**7**
Tolerancia, pluralismo y equidad	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Respeto por las personas, el entorno (conciencia ambiental), promoción y preservación de la diversidad en todos los ámbitos del quehacer	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	5
Aprecio a la familia, consistencia ética, competencia en el área de formación de nivel avanzado, capacidad crítica, solidaridad	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
Honestidad, profesionalismo, sensibilidad estética	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
El trabajo bien hecho	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Total de referencias de VALORES en los informes de autoevaluación	3	2	**5**	**0**	2	4	3	3	2	3	**1**	3	**1**	2	

Tabla 4.7

Presencia de Política de la Calidad en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE POLITICAS DE CALIDAD	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociada a entregar normativas que establecen funciones y atribuciones de las autoridades .	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Incorporada a los estatutos de la institución.	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	10
Referida a RRHH (remuneraciones, beneficio del personal o normativa ligada al desempeño).	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	12
Asociado al aseguramiento de la calidad.	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
Establecen normas métodos, sistemas que permiten operar, controlar los procesos para la mejora continua.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	13
Sustentada en una institucionalidad para materializar los objetivos definidos en el PDI.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Associada a la creación de un modelo de gestión de la calidad.	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	10
Centrada en el mejoramiento continuo.	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	5
Referida a la asignación de recursos económicos, materiales y de infraestructura para la actividad económica.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	12
Referidas al ppto. Institucional, recursos financieros y arancelarias.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
referida a los mecanismos de apoyo a los estudiantes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Referida a la gestión del cuerpo académico (incorporación, desvinculación, perfeccionamiento, jerarquización, desempeño).	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Relacionada con la docencia de pregrado para asegurar la calidad de las carreras en el proceso de enseñanza.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Establecen procedimientos formales para la evaluación de la docencia, análisis de progresión de los estudiantes, evaluación de programas y rediseño curricular.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Establece compromisos de autoevaluación y acreditación de todos los programas (pre y postgrado).	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12

Tabla continúa en página siguiente

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE POLITICAS DE CALIDAD	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Referida a investigación, innovación, propiedad intelectual y transferencia de conocimiento.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	12
Referida a la investigación (renovación del cuerpo académico, recursos).	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Asociado a la regulación de fondos de apoyo a la investigación.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	11
Referida a la vinculación con el medio (define los principios y regula los mecanismos de vinculación entodos sus aspectos).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Referida a la internalización de los programas de postgrado.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	**4**
Referida a lineamientos de postgrado (oferta, condiciones de funcionamiento y cuerpo académico).	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Referida al seguimiento de egresados.	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	5
Referida a la definición de la oferta, decisión de apertura, cierre o continuidad.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	10
Referido a los mecanismos de admisión de sus estudiantes.	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	8
Son reflexivas, autocríticas y sometidas a revisión.	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	**4**
Asociadas a mantener el vínculo entre los objetivos institucionales, de facultades, carreras de la salud y campos clínicos.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	**2**
Orientada a garantizar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus usuarios (Tics).	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	5
Total de referencias de POLITI en los informes de autoevaluación	20	21	22	22	18	**23**	17	21	22	15	21	**23**	**12**	22	

Las universidades que evidencian el mayor número de elementos que componen la categoría POLITI en sus informes de autoevaluación son: Univ. 12 y la Univ. 6 con 23 de los 27 elementos que la componen. La universidad que presenta menor número de elementos que caracterizan POLITI es la Univ. 13 con 12 elementos.

El elemento, *Asociada a entregar normativa que establece funciones y atribuciones de las autoridades* está presente en el informe de autoevaluación de la Univ. 12 tal como se muestra en el párrafo siguiente extraído del informe, esta universidad toma la definición que establece la CNA (Comisión Nacional de Acreditación) para referirse a la gestión institucional, así la Univ. 12 cuenta con una política y un marco normativo que regula sus acciones y atribuciones en función de sus objetivos estratégicos institucionales.

> EVALUACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
>
> La Gestión Institucional, de acuerdo con lo establecido por la Comisión Nacional de Acreditación en la Resolución Exenta DJ N° 01 del 5 de febrero de 2013, se define como "el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de la institución en función de sus propósitos y fines declarados". Siguiendo la lógica de esta definición, podemos afirmar que la Universidad ha constituido, a través de su historia, un marco normativo, de estructuras y procesos que dan sustento organizacional a los objetivos estratégicos que se plantean y que permite dar coherencia y viabilidad a los recursos humanos, financieros, logísticos, materiales e informáticos de que dispone. (Informe de autoevaluación, Univ. 12, 2015, p. 26)

Un segundo elemento que caracteriza a Política de calidad (POLITI) y que tiene mayor frecuencia en los informes de autoevaluación es políticas referidas al *presupuesto institucional y recursos financieros y arancelaria.* En este ámbito, la Univ. 14 ha implementado una política y un sistema normativo que regula la gestión financiera para asegurar la sustentabilidad de la universidad,

tal como se evidencia en el siguiente párrafo extraído del informe de autoevaluación.

> La gestión de los recursos financieros se rige por las políticas y marco general de acción definidos por la VREG, siendo instrumentalizadas por la DIPRAFI. Las principales políticas se complementan con normas legales que debe cumplir la Universidad. Las principales políticas y normas del ámbito financiero están referidas a: asignación de recursos centrales y control presupuestario; operaciones financieras con mercado externo; mercado financiero interno; normativa tributaria; control de activos, viáticos y rendiciones de cuenta; y control de gestión financiero. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 87)

La Univ. 6 por su parte, declara contar con una política institucional que es coherente con el presupuesto y con los objetivos estratégicos institucionales asegurando la sustentabilidad financiera de la universidad.

La política del Área señala lo siguiente:

> f) En política presupuestaria, la Universidad debe asegurar la congruencia entre las políticas institucionales y el presupuesto. El presupuesto universitario debe cumplir con las prioridades de la Corporación de acuerdo con la disponibilidad de recursos institucionales y a los lineamientos establecidos en la Planificación Estratégica Institucional (PEI), con una formulación equilibrada en términos de ingreso y gastos.
>
> g) La [Univ. 6] se ha propuesto, como prioridad fundamental, asegurar la sustentabilidad financiera, gestionando los recursos financieros de la Institución de forma eficiente y oportuna, asegurando una operación pertinente en el quehacer institucional, sosteniendo niveles y condiciones de endeudamiento acordes a las políticas institucionales. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 41-42)

Para el indicador *Establecen los procedimientos formales para la evaluación de la docencia, análisis de progresión de estudiantes, evaluación de programas y rediseño curricular,* la Univ. 6, ha

generado un modelo que regula la revisión y actualización curricular para sus planes de estudios y para el proceso de creación de carreras o programas. Respecto de la evaluación de la docencia, la universidad cuenta con un modelo que tiene como base estándares de desempeño del docente en su función del proceso formativo y de los lineamientos de su proyecto educativo.

> La [Univ. 6] cuenta con un proceso de revisión y rediseño curricular normado (ver Anexo B01-003), apoyado por el Manual de Revisión y Diseño Curricular que, a su vez, cuenta con unidades especializadas como la Unidad de Innovación Educativa (UNIE) y la Unidad de Gestión e Innovación Docente de la Facultad de Ingeniería, que apoyan el proceso de rediseño. La normativa establece que el proceso de revisión curricular constituye un proceso de mejoramiento continuo que contempla una periodicidad de una a dos veces la duración del plan de estudio vigente, en función de los resultados de su ejecución. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 130)
>
> Los ámbitos de desempeño docente evaluado son:
>
> - Planificación de actividades docentes
> - Ejecución de actividades docentes
> - Evaluación de aprendizajes
> - Relación con los estudiantes
> - Vinculación con el Modelo Educativo institucional
>
> Este nuevo tipo de evaluación surge de la necesidad de recopilar información de manera oportuna sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, orientar mecanismos de acompañamiento a la mejora de los procesos pedagógicos y enriquecer mecanismos de gestión docente. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 160)

Respecto a *Vinculación con el Medio (principios y mecanismos)* La Univ. 3 declara contar con una política de Vinculación con el Medio que define su estrategia para relacionarse con el entorno y a través de ella le permite dar respuesta a las necesidades de los distintos grupos de interés con los

que se relaciona.

> ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO
>
> El énfasis durante los últimos cuatro años estuvo puesto en mejorar la institucionalidad en este ámbito, desarrollar los incentivos adecuados para optimizar los procesos de Vinculación con el Medio y dar una convergencia y sentido al trabajo con nuestros socios estratégicos, tanto externos como internos, haciéndonos cargo, de modo integral, del concepto de Responsabilidad Social Universitaria. Con este propósito, la Institución elaboró y sancionó una política de vinculación con el medio, que explicita la estrategia de la [Univ. 3] con su entorno, definiendo un conjunto de programas e iniciativas que permiten dar respuesta a las oportunidades que ofrece el desarrollo de alianzas estratégicas con los grupos de interés institucional. (Informe de autoevaluación Univ. 3, 2014, p. 260)

En definitiva, los informes de autoevaluación *en estudio* consideran principalmente que las *políticas de calidad* están asociados o vinculadas a establecer la normativa que regulan las funciones y atribuciones de las autoridades institucionales; a definir el marco de acción del presupuesto institucional para asegurar los recursos financieros que permitan alcanzar los objetivos institucionales; a contar con un marco de referencia que lo establece el proyecto educativo institucional y del cual se desprende la política, normativa y procedimientos formales de todos los procesos que forman parte de la docencia de pregrado, y a la vinculación con el medio, donde se establecen las orientaciones de funcionamiento para el relacionamiento de las instituciones con el contexto donde están insertas.

La categoría *Vinculación con el Medio* (VINMED) se encuentra presente en los 14 informes de autoevaluación sin presentar diferencias significativas en 20 de los 35 elementos que se han identificado y que caracterizan a esta categoría. Los elementos comunes en los informes estudiados se refieren a que se *cuenta con una política de VM*, *a la gran variedad de actores con los cuales se*

relaciona (públicos, privados), a la existencia de una *estructura orgánica que soporta la VM*, al foco en un *principio de bidireccionalidad de las acciones de VM*, entre otros elementos que se muestran en la Tabla 4.8. En el otro extremo, los elementos con menor presencia en los informes de autoevaluación son tres y dicen relación con: la universidad *cuenta con un modelo formal para la vinculación con el medio*, presente en siete informes de autoevaluación, *con la presencia de un Consejo asesor o de desarrollo empresarial y con contar con metodologías (de A+S o aprendizaje experiencial) que permita el logro de sus objetivos académicos y misionales, ambos presentes en cuatro informes de autoevaluación.*

La Univ. 12 hace referencia a que su modelo de vinculación obedece a cinco elementos que definen los ámbitos de acción de la relación de la institución con el medio en que está inserta:

> A partir de estas visiones fundantes, el campo de la extensión y vinculación ha constituido una misión fundamental dentro del quehacer de la Universidad, que nos permite –en la actualidad– contar con un ejercicio sistemático que toma como base los antecedentes de la historia y presente de la [Univ. 12], la tradición extensión Latinoamericana, las nociones europeas en torno a la Tercera Misión, así como los criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación, y las Estrategias de Desarrollo Regional en Los Ríos, Los Lagos y Aysén. A partir de estos elementos, el modelo de vinculación de la [Univ. 12] define ámbitos de actividades de Tercera Misión, en torno a los cuales se desarrolla la vinculación de la Universidad; y áreas de impacto, en las que la Universidad espera contribuir al desarrollo social, cultural y económico, que surgen del reconocimiento y definición del Medio con el que nos vinculamos. (Informe de autoevaluación Univ. 12, 2015, p. 201)

La Univ. 6 por su parte, es una de las cuatro universidades que en su informe de autoevaluación hace referencia al Consejo de Desarrollo Empresarial con que cuenta para la vinculación con el medio productivo:

Consejo de Desarrollo Social Empresarial

La Universidad revitalizó, en el año 2012, el Consejo de Desarrollo Social Empresarial. Creado en 1981, su principal objetivo es propiciar una vinculación efectiva entre el plantel y los distintos sectores empresariales y productivos del país.

Algunas de las metas de este Consejo son patrocinar el desarrollo de programas específicos en las áreas de Investigación Científica y Tecnológica, Asistencia Técnica, Extensión, Educación y Capacitación; apoyar y fomentar aquellas iniciativas que tiendan a la elaboración de productos de exportación con un alto valor agregado, y promover y estructurar el análisis y estudio para el mejoramiento de la productividad en la mediana y pequeña empresa.

Conforme a estos objetivos, el Consejo de Desarrollo Social Empresarial posibilita un conocimiento de la Universidad con más profundidad sobre los problemas que afectan al empresariado nacional, en especial en lo que se refiere a la innovación, desarrollo tecnológico y mejoramiento productivo. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 232)

Por su parte, la Univ. 5, también es una de las cuatro instituciones que en su informe declara contar con un Consejo asesor con una orientación de coordinación y evaluación de las acciones de vinculación con el medio:

Los objetivos del Comité Asesor de Vinculación con el Medio son:

a) Promover y fomentar la discusión, el análisis y la proposición de nuevos lineamientos que fortalezcan el área.

b) Asesorar en la discusión del diseño de políticas, definición de objetivos específicos y aplicación de instrumentos de monitoreo, de evaluación y retroalimentación.

c) Incentivar la participación de la comunidad universitaria en el programa de VCM, así como su alineamiento.

En síntesis, un total de 25 directivos, académicos y profesionales conforman el equipo

de soporte que apoya el despliegue de las actividades de VCM de la Universidad. A ello se suma la contribución de los vicerrectores de sede, los decanos de facultad, los directores de escuela y carrera, y académicos, quienes participan, promueven y ejecutan las acciones del área. (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016, p. 189-190)

Tabla 4.8

Presencia de Vinculación con el Medio en los informes de autoevaluación.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A VINMED PRESENTE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	UDD 2016	UM 2014	U TALCA 2014	UTA 2012	USS 2016	USACH 2014	UFSM 2011	UFRO 2013	UCM 2014	UCH 2011	UDEC 2010	UACH 2015	PUCV 2015	PUC 2011	PRESENCA DE ELEMENTO
Se refiere a la vinculación con los egresados o ex alumnos (fidelización, seguimiento, empleabilidad, beneficios, ofertas laborales, postgrado, seguimiento al perfil de egreso) .	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a la contribución que realiza la Universidad con las tareas dirigidas a potenciar la imagen de la región como lugar para la vida. universitaria.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Vincula a la Universidad a través de redes con una gran variedad de actores públicos y privados, además de desarrollar la interacción con el entorno regional, nacional e internacional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Plantea desafíos y estrategias de bidireccionalidad o reciprocidad de los vínculos entre la institución y la sociedad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con una política que entrega los lineamientos, orientaciones, determina la normativa y los mecanismos de funcionamiento de la vinculación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Objetivos orientados a comunicar y difundir sus aportes (actividades, extensión conocimiento, etc) a los distintos públicos de interés .	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Tiene implementado un sistema de registro de actividades referidas a vinculación con el medio que le permite medirlas y monitoriarlas.	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	9
Cuenta con una estructura orgánica e institucional de apoyo al desarrollo de actividades de vinculación (Gob. Infraestr, recursos).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Las actividades se definen a partir de los objetivos estratégicos institucionales y del área (Fortalecer el posicionamiento; Incrementar la vinculación con la sociedad y sus organizaciones regionales, nacionales e internacionales; Fomentar y fortalecer los vínculos con los ex alumnos)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14

Tabla continúa en página siguiente

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A VINMED PRESENTE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	UDD 2016	UM 2014	U TALCA 2014	UTA 2012	USS 2016	USACH 2014	UFSM 2011	UFRO 2013	UCM 2014	UCH 2011	UDEC 2010	UACH 2015	PUCV 2015	PUC 2011	PRESENCA DE ELEMENTO
Incorpora la dimensión internacional (intercambios, investigación, seminarios, etc).	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Considera relaciones con diversos actores del ecosistema innovador y emprendedor.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Se vincula con empresas, organismos estatales, universidades, emprendedores, y más actores de la sociedad a través de la difunsión del conocimiento poniendo a disposición los saberes que cultiva y utiliza esos vinculos para mejorar sus capacidades. .	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La VM es un componente de la identidad de la Institución, se va desarrollando y diversificando progresivamente en el tiempo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La vinculación se sustenta y se integra en el conjunto de las funciones institucionales, como expresión de la responsabilidad con la sociedad y la vocación pública de la Universidad. Incorpora concepto de RSU.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Una de sus características es que ofrece gran variedad de actividades a la comunidad en el ámbito artístico cultural, con trabajo de la comunidad universitaria.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Considera la identificación del medio externo relevante y la utilización de los resultados de la vinculación para el mejoramiento de la actividad institucional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Se actualiza en consideración de los ejes estratégicos y a las condiciones del entorno que emergen.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Plantea desafíos como los mecanismos de monitoreo y evaluación del impacto de la vinculación, para ello incorpora mecanismos de seguimiento como indicadores para la medición.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12

Tabla continúa en página siguiente

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A VINMED PRESENTE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	UDD 2016	UM 2014	U TALCA 2014	UTA 2012	USS 2016	USACH 2014	UFSM 2011	UFRO 2013	UCM 2014	UCH 2011	UDEC 2010	UACH 2015	PUCV 2015	PUC 2011	PRESENCA DE ELEMENTO
Cuenta con políticas y/o mecanismos de asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio (rec. internos y externos)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Pilares fundamentales: Una interacción significativa, permanente y de mutuo beneficio y la contribución al sentido, enriquecimiento y retroalimentación de la calidad y pertinencia de las actividades de docencia e investigación de la Institución (co- construcción)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La vinculación es el reflejo de la misión de contribuir al progreso social y cultural, en términos personales y colectivos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La generación y el cultivo de los vínculos tienen estándares de excelencia y calidad, ya que cuenta con un sistema de garantía decalidad.	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	13
La vinculación con el medio surge y se integra y se expresa de manera transversal en su política y en la totalidad de las funciones institucionales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La Universidad se vincula con el medio através de disciplinas que cultiva (actividades docentes, de investigación, culturales, de postgrado, todas son de manera potencial fuente de VM)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Los ámbitos sobre los cuales se desarrolla: Vinculación Académica, Vinculación Artístico Cultural, Acción Social y Sello Valórico, Vinculación Profesional, salud, Investigación Aplicada, Innovación y Transferencia Tecnológica, Asistencia Técnica y Consultoría.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14

Tabla continúa en página siguiente

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A VINMED PRESENTE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	UDD 2016	UM 2014	U TALCA 2014	UTA 2012	USS 2016	USACH 2014	UFSM 2011	UFRO 2013	UCM 2014	UCH 2011	UDEC 2010	UACH 2015	PUCV 2015	PUC 2011	PRESENCA DE ELEMENTO
Los principios del ámbito de VM se visualizan en el Sello del egresado ("Socialmente responsable" , cristiano, compromiso con la naturaleza, etc)	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
La vinculación con el medio es planificada e intencionad, posee nexos concretos y consolidados con la docencia de pre y postgrado, así como	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Aporta al capital humano avanzado a través de la investigación y las publicaciones en el proceso de difundir el nuevo conocimiento.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		1	12
Obedece a un modelo institucional de Vinculación con el Medio	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	**7**
Cuenta con un Consejo Asesor de Vinculación con el Medio	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	**4**
Formaliza los nexos con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales a través de convenios formales.	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	9
Para la docencia, cuenta con metodologías (de A+S o aprendizaje expirencial) que permita el logro de sus objetivos académicos y misionales.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	**4**
Las actividades de VM contribuyen al desarrollo de las competencias genéricas, los valores y las actitudes sello de la institución.	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	11
Fomenta la asociatividad con el medio externo, a traves de la entrega de servicios a la comunidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Refuerza el vínculo con los empleadores, entregan información del perfil de egreso, pertinencia de las mallas, condiciones de inserción profesional, grado de satisfacción que tienen con los egresados, entre otras.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Total de elementos de VINMED en cada informe de autoevaluación	32	32	33	30	27	31	30	31	33	32	30	34	31	32	

El elemento de *contar con una metodología de Aprendizaje Servicio (A+S) o aprendizaje experiencial en la docencia de pregrado para el cumplimiento de los objetivos* en el ámbito de la VM aparece explícito en cuatro informes de autoevaluación que corresponden a las Universidades Univ. 14, Univ. 12, Univ. 3 y Univ. 1. La Univ. 14, por ejemplo, cuenta con un programa de Aprendizaje Servicio, que cuenta con una estructura y presupuesto y donde uno de sus propósitos es lograr aprendizajes significativos en base al vínculo con la sociedad.

> Programa de Aprendizaje Servicio (A+S)
>
> El Programa Aprendizaje Servicio se creó a finales del año 2004 como respuesta a la voluntad explícita de la UC de poner al servicio del país una actividad académica que forme profesionales íntegros, emprendedores y solidarios, y que genere conocimientos para aportar a la solución de los problemas sociales de Chile. Es decir, este proyecto es coherente con lo que pide la constitución apostólica "Ex Corde Ecclesiae" a las universidades católicas y los planes estratégicos de nuestra institución. Depende de la Vicerrectoría Académica, específicamente del Centro de Desarrollo Docente, y sus principales focos son: contribuir al desarrollo de una docencia que genere aprendizajes significativos basados en el vínculo con la sociedad; aportar al desarrollo de las comunidades por medio de los proyectos desarrollados por los estudiantes de la [Univ. 14] en el contexto de sus actividades académicas; fomentar la responsabilidad social de nuestros estudiantes; generar y documentar un modelo de Aprendizaje Servicio que asegure el cumplimiento de los objetivos del enfoque A+S y visibilizar y compartir conocimiento sobre Aprendizaje Servicio, y otras iniciativas pedagógicas afines, dentro y fuera de la [Univ. 14]. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 230)

En definitiva, la Vinculación con el Medio en los 14 informes de autoevaluación que forman parte del estudio, presenta características similares como: contar con una política de VM, sus objetivos son parte de la planificación estratégica, está vinculada con la docencia de pre grado, con la investigación y el postgrado, tiene un principio de bidireccionalidad, cuenta con recursos para el

desarrollo de actividades, se refiere a la relación con los egresados o exalumnos y empleadores y los ámbitos sobre los que se desarrolla son la académica, cultural, social, asistencia técnica, consultoría, transferencia tecnológica entre otras. Por otro lado, se evidencian tres elementos que se presentan solo en siete y cuatro informes respectivamente: contar con un modelo de VM, contar con un Consejo Asesor o de desarrollo y tener implementadas metodologías de A+S y o experiencial en la docencia de pregrado.

En síntesis, los informes de autoevaluación de las universidades estudiadas muestran que la macrocategoría de **Planificación de la Calidad** está dada por cinco categorías.

La *Cultura de la Calidad* en las universidades estudiadas se caracteriza principalmente porque las instituciones tienen implementadas prácticas coorporativas en sus procesos; porque la calidad está vinculada a la planificación estratégica y porque la institución demuestra capacidad de autorregulación en sus procesos estratégicos.

Los ***Objetivos de Calidad*** aparecen representados en los informes por estar asociados a la misión, visión y valores institucionales; porque los objetivos se definen a partir de una reflexión compartida y participativa de análisis interno que considera el diagnóstico institucional y el análisis de las variaciones del entorno externo; porque sus objetivos de calidad están referidos a áreas de desarrollo institucional y porque están vinculados a asegurar la sostenibilidad económica de la institución para el desarrollo de la actividad académica de largo plazo.

La **Misión, Visión y Valores,** se caracteriza porque las universidades que se han estudiado declaran en su Misión lograr la excelencia en la transferencia del conocimiento; la excelencia en la formación de los profesionales y personas que forman y la necesidad de aportar al logro del desarrollo sustentable de la región y del país. En la Visión, las instituciones principalmente expresan querer ser una universidad de excelencia para (dependiendo de la universidad) servir mejor a la iglesia, a la región y a Chile y ser una institución abierta al mundo con fuertes lazos internacionales.

Los valores por su parte están caracterizados por tener un fuerte acento en la responsabilidad social y en el proceso de formación profesional de los estudiantes.

La categoría **Política de Calidad,** se caracteriza porque las universidades que son parte del estudio declaran tener una política y normativa que establece las atribuciones y las funciones de sus autoridades; porque cuenta con políticas presupuestarias que regulan los recursos financieros y arancelarios; porque cuentan con procedimientos formales para la evaluación de la docencia, para el análisis de progresión de sus estudiantes; porque tienen una política que norma la evaluación y el rediseño de sus programas y porque tienen políticas referidas a la Vinculación con el Medio.

Por último, la categoría de **Vinculación con el Medio,** está dada porque los informes de las universidades analizadas cuentan con una política para la VM, porque la VM está contemplada en los objetivos y en la planificación estratégica, porque la VM está presente en la docencia de pre grado, en la investigación y en el postgrado; porque considera un principio de bidireccionalidad o beneficio mutuo (Sociedad-universidad); porque considera recursos (humanos, infraestructura, económicos) para el desarrollo de sus actividades; porque la VM hace referencia a la relación que se establece con sus egresados y empleadores y porque las instituciones declaran que los ámbitos donde se desarrolla la VM son la académica, cultural, social, asistencia técnica, consultoría y transferencia tecnológica entre otras.

Resultados Relativos al Aseguramiento de la Calidad

La macrocategoria de Aseguramiento de la Calidad está presente en todos los informes de autoevaluación que son parte del estudio con distinta intensidad y frecuencia. En el conjunto de las universidades analizadas como se muestra en la Tabla 4.9, esta macrocategoría ha sido codificada 8.033 veces. Las categorías asociadas a la macrocategoría en comento más representadas en los informes de autoevaluación son INVPOS con 2.292 referencias y OFEFOR con 2.195 referencias respectivamente. De las Universidad analizadas, las que registran mayor número de codificación en

la macrocategoría son la Univ. 6 con 1.001 referencias, la Univ. 4 con 916 referencias y la Univ. 13 con 907 referencias.

La presencia de la categoría *Estructuras Flexibles* (ESTFLE) en los informes de las universidades estudiadas es similar. Un primer dato que merece destacarse es que los indicadores que definen la *estructura flexible* tienen similar presencia y presentan distinta intensidad. Así se muestra en la Tabla 4.9 y Tabla 4.10, de los siete indicadores que caracterizan ESTEFLE, nueve instituciones aparecen con la totalidad de estos elementos. Al contrario, las instituciones que registran menor presencia de estos elementos tienen cuatro y cinco respectivamente y corresponde a la Universidades de Univ. 11, Univ. 3 y Univ. 2. Por otro lado, los tres indicadores que están presente en los 14 informes de autoevaluación de las universidades en estudio corresponden a: *Considera una estructura de Gob. Organizacional, jerárquica y funcional con unidades de apoyo de carácter asesor,* este indicador aparece además con 170 referencias, el mayor número de registro para este indicador*;* luego *Los estatutos de la universidad procuran un sistema de gobierno más bien descentralizado y o democrático, pluralista (democrático es más representativo de las universidades públicas)* aparecer en los 14 informes con registro de 70 referencias y *El sistema de gobierno incluye un marco normativo y de procesos predefinidos, que permiten el funcionamiento y la coordinación de las diferentes instancias que integran la estructura también presente en los 14 informes, registra 57 referencias. El indicador Existe equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional* que tiene presencia en 13 informes de autoevaluación registra 100 referencias.

Los tres indicadores que presentan mayor número de referencias dicen relación a que sus sistemas y estructuras de gobierno universitario se ajustan y son funcionales a sus propósitos. Las estructuras de gobierno de estas instituciones manifiestan ser jerárquicas con distintos niveles decisionales, con unidades de apoyo que tienen carácter asesor a la máxima autoridad. La estructura organizacional de estas universidades está cimentada básicamente en una Dirección Superior que se manifiesta en la existencia de un Consejo Superior, Junta Directiva, Asamblea de Socios, Rector y en

Facultades, institutos y Centros. Las autoridades son unipersonales y colegiadas donde el Rector es la máxima autoridad unipersonal, además del Vice rector, Secretario General, Decanos entre otros. Los cuerpos colegiados en general se refieren a la existencia de una Junta Directiva, Consejo superior y Consejo de Facultad. El sistema de gobierno de estas universidades contempla un marco normativo que se concreta en los estatutos o reglamentos orgánicos de la institución, dichos instrumentos describen la estructura de gobierno con sus respectivas delineaciones y atribuciones de cargo de las autoridades unipersonales y cuerpos colegiados para el cumplimiento de su misión. En ese contexto, las autoridades que representan al gobierno central en estas universidades asumen un rol coordinador y orientador a las distintas unidades como Facultades o Departamentos académicos, este rasgo se presenta con mayor intensidad en el relato en las universidades públicas y privadas que pertenecen al Consejo de Rectores de Chile (CRUCH), donde la descentralización es más evidente, las universidades privadas que no pertenecen al CRUCH, que son parte de este estudio han transitado con distinto ritmo hacia la flexibilidad y agilidad en la gestión con las distintas facultades o unidades académicas. Así, la articulación de responsabilidades entre distintas autoridades colegiadas y unipersonales establecida por el sistema de gobierno de estas universidades es la que garantiza la oportunidad, pertinencia, control y calidad de las decisiones institucionales adoptadas.

Entre los indicadores que aparecen en 11 informes de autoevaluación se relaciona con la existencia de un sistema consolidado de elección o nombramiento de sus autoridades que está normado en sus estatutos o reglamento orgánico, este elemento o indicador se concreta de forma distinta según el tipo de institución, por ejemplo, en las universidades del CRUCH de este estudio, el sistema de generación de sus autoridades se basa en elecciones cuya participación está regulada por sus estatutos. El alcance de la participación es el cuerpo académico y la condición de la autoridad elegida responde a una jerarquía específica. En las universidades privadas de este estudio (pertenecientes al CRUCH o no) la autoridad máxima de la institución es el Rector, que según su normativa es nombrado por un Consejo Directivo, una Junta Directiva o según determine la reglamentación, tal es el caso de la Univ. 5, Univ. 2, Univ. 1 y Univ. 7.

Tabla 4.9

Presencia de referencias de Aseguramiento de la Calidad en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD POR UNIVERSIDAD Y CATEGORÍAS	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total de referencias en informes de autoevaluación
1 : ESTFLE	18	8	10	84	49	53	24	25	28	24	11	41	46	36	457
2 : INFRAE	59	52	46	81	62	74	55	38	42	26	28	53	94	33	743
3 : INVPOS	184	29	186	**266**	47	**290**	151	160	41	191	129	**232**	**277**	109	**2292**
4 : OFEFOR	190	216	86	**284**	**234**	206	99	71	118	82	85	128	**264**	132	**2195**
5 : PERDOC	65	43	40	73	71	102	49	32	65	36	21	68	99	50	814
6 : RECFIN	63	29	42	79	86	151	44	57	45	35	32	47	59	38	807
7 : SERVIC	56	42	16	49	116	125	59	27	27	19	18	45	68	58	725
Total referencias de aseguramiento de la calidad por universidad	635	419	426	**916**	665	**1001**	481	410	366	413	324	614	907	456	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.10

Presencia de Estructuras Flexibles en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE ESTRUCTURAS FLEXIBLES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a la existencia de un sistema consolidado de elección o nombramiento de sus autoridades.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11
Considera instancias de revisión y análisis de la gobernanza y estructura organizacional , con el fin de evaluar la pertinencia y adecuación de la estructura como los mecanismos de gobernanza, considerando los cambios del entorno, la Misión de la Universid.	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	10
Considera una estructura de gob. Organizacional, jerárquica y funcional con unidades de apoyo de carácter asesor.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
El sistema de gobierno incluye un marco normativo y de procesos predefinidos, que permiten el funcionamiento y la coordinación de las diferentes instancias que integran la estructura.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existe equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Los altos grados de participación que caracterizan a la Universidad se muestran compatibles con la gobernabilidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
Los estatutos de la universidad procuran un sistema de gobierno más bien descentralizado y o democrático, pluralista (democrático es más representativo de las universidades públicas).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Total de referencias de ESTEFLE en los informes de autoevaluación	6	5	5	7	6	7	7	7	7	7	**4**	7	7	7	

La Univ. 14 declara en su informe de autoevaluación que su sistema de gobierno cuenta con una normativa que regulan las facultades y atribuciones de las autoridades institucionales en el ejercicio de su cargo y en el cumplimiento de su misión. Los principales Órganos de gobierno y autoridades en la Univ. 14 son el Rector, el Honorable Consejo Superior, Gran Canciller y Vice Gran Canciller, así como distintos Comités y Comisiones asesoras del Honorable Consejo Asesor, todos ellas en el ejercicio de sus funciones siguen los Principios de la Doctrina de la Iglesia que rigen a la universidad.

> La expresión "gobierno", en el marco del gobierno universitario, dice relación con el ejercicio de las facultades que el ordenamiento normativo, propio de la Universidad, les confiere a las diversas autoridades que el mismo consagra, para efectos de la dirección, conducción y administración de la institución; y el cumplimiento de su misión.
> En este contexto, conforme a los Estatutos Generales de la Universidad (anexo A.4), a la estructura institucional señalada en ellos y en otros cuerpos reglamentarios, como el Reglamento de los Organismos de Rectoría (anexo A.5), los principales órganos y autoridades de gobierno y gestión institucional son: el **Rector** y el **Honorable Consejo Superior (HCS),** quienes siempre, en el desempeño de sus funciones deben tener presente los Principios que rigen a la Universidad, emanados de la Doctrina de la Iglesia, a través del **Gran Canciller** de la Universidad y del Vice Gran Canciller. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 52)

La Univ. 1 y la Univ. 13 presentan rasgos opuestos respecto de la elección de sus autoridades. Si bien en ambas este proceso está definido y regulado en sus estatutos o reglamento orgánico, la modalidad de nombramiento difiere entre ambas; la Univ. 1 en sus estatutos, define que el Rector es la autoridad máxima de la institución y es nombrado por el Consejo Directivo. La Univ. 13 por su parte, la elección de las máximas autoridades unipersonales es elegida y según su normativa, son elegibles los profesores que ostentan una jerarquía determinada según sus estatutos.

> El gobierno y la gestión superior de la Universidad están encabezados por un Consejo Directivo y por un equipo ejecutivo cuya autoridad máxima es el Rector, que es nombrado por el mismo Consejo. La Secretaría General y las cuatro Vicerrectorías (Pregrado, Postgrado e Investigación, Innovación y Desarrollo, y Económica) colaboran con la Rectoría en la conducción de la Universidad. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 16)
>
> La existencia de un sistema consolidado de elección de autoridades.
>
> Tal como se refleja en la descripción de la estructura a través de la cual se organiza la gestión institucional, las máximas autoridades unipersonales de la Universidad, Rector, decanos y directores de unidades académicas, son elegidas para el desempeño del cargo.
>
> Este sistema de elección mantiene el vínculo entre las responsabilidades de gobierno y administración y la carrera académica, ya que están en condiciones de ser elegidos solo los profesores jerarquizados, con distintos requisitos de jerarquización según el caso. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 45)

El indicador de ESTEFLE que aparecen en 13 de los 14 informes de autoevaluación y que se evidencia en la Tabla 4.11 con 100 referencias se refiere al equilibrio que existe entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional, aspecto clave para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo institucional. Esta característica de equilibrio estructural y flexibilidad en la organización les ha permitido una coordinación eficiente y un alineamiento entre las unidades académicas con el nivel central. Otro elemento común que aparece en los informes de autoevaluación es el sistema de participación en el gobierno que contempla a los estudiantes y académicos; la participación de los estudiantes (con derecho a voz o no), se concreta a través de sus representantes en órganos de decisión tan relevantes como los Consejos de unidades académica, Consejos de facultades y/o en el Consejo Superior. Esta participación obedece al reconocimiento que dan las universidades al aporte que pueden hacer por un lado los alumnos al gobierno universitario y por otro los académicos; en

este último caso la participación está garantizada en los distintos cuerpos colegiados como la Junta Directiva, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Consejo de Departamento y/o los Comités de Carrera. La participación de alumnos y académicos se encuentra regulada en sus estatutos o reglamentos.

La instancia de revisión y análisis de la gobernanza y de la estructura organizacional es también un elemento común que se encuentra presente en 10 informes revisados. Las instancias de revisión y análisis de la gobernanza tienen como fin evaluar la pertinencia y adecuación de su estructura y de sus mecanismos de gobernanza con el propósito de que su institución pueda responder a las exigencias que le está demandando no solo la propia institución, sino la sociedad. En este aspecto, estas universidades declaran que los procesos de autoevaluación para la acreditación institucional los han llevado a revisar sus estructuras y sistemas de gobierno y a concretar cambios cuando ha sido necesario, así como a actualizar sus reglamentos generales, en definitiva, una característica común en estas universidades es su capacidad de ajuste de la estructura organizacional, lo que se ha concretado en la creación de nuevos cargos como vice rectorías, creación de nuevas áreas y participación de alumnos en cuerpos colegiados entre los más destacados.

La Univ. 6 en su informe declara que, en el proceso de autoevaluación en el ámbito de Gestión Institucional, debe ser entendido con el estudio e implementación de la nueva estructura orgánica.

> La Gestión Institucional, para el período en que la Univ. 6 ha realizado su Proceso de Autoevaluación, debe ser entendida en el marco de los siguientes hechos:

- Una de las primeras medidas fue el estudio y luego la implementación de una nueva Estructura Orgánica, dejando como núcleo central del diseño las unidades misionales de la Institución. Estas modificaciones estructurales y funcionales han significado la introducción de una mayor sinergia en la estructura, de modo de enfrentar los problemas de la gestión institucional con una organización más pertinente, proporcional

> y adecuada a los nuevos tiempos, para cumplir los objetivos del Plan Estratégico Institucional. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 39).

La presencia de la categoría *Infraestructura* (INFRAE) en los informes de las universidades estudiadas es similar sin variaciones importantes en la presencialidad. Así se muestra en la Tabla 4.12; de los 14 indicadores que caracterizan INFRAE, 11 aparecen con registros en la totalidad de los informes de autoevaluación revisados Y tres indicadores aparecen en 13 informes en estudio.

De las universidades estudiadas, 11 registran presencia de los 14 indicadores que caracterizan INFRAE y tres registran 13 indicadores.

El análisis de los indicadores que representan a INFRAE comienza con la presencia de estos en los informes de autoevaluación de las instituciones en estudio, todas refieren contar con una política o una normativa para la gestión de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, política que entrega los lineamientos según lo establece el Proyecto Educativo y los estándares que la misma institución ha definido para cumplir con los fines y propósitos declarados, esta característica como lo muestra la Tabla 4.13 fue codificada con 58 referencias. Contar con una política para infraestructura y equipamiento ha significado para las universidades en estudio proyectar la mirada a largo plazo en lo referido al crecimiento físico y desarrollo y dado que se reconoce que el crecimiento en infraestructura y equipamiento es un aspecto crítico, el cumplimiento de los estándares de espacios, de equipamiento y recursos para el desarrollo de la docencia resultan claves como lo muestran las 58 y 78 referencias codificadas para estos indicadores de INFRAE (ver Tabla 4.13). Así, por ejemplo, la Univ. 13, reconoce que, a partir de los lineamientos institucionales, se ha logrado aumentar la infraestructura y mejorar la calidad académica y administrativa a través de mejores estándares en sus recintos.

> En materia de infraestructura, el progreso en los últimos diez años es notorio. Al tiempo que se ha elevado sustancialmente la calidad de la infraestructura académica y administrativa se ha avanzado en la construcción de nuevo rostro en cuanto a los espacios

físicos de la Institución.

> Las mejoras cualitativas y cuantitativas que evidencia la Universidad se lograron sobre la base del sistema de multicampus, que fue el modelo de desarrollo de largo plazo adoptado en los inicios del 2000 y que recoge los principales lineamientos de la Institución en materia de desarrollo de espacios físicos. Desde entonces, este sistema ha beneficiado de forma directa, a través del desplazamiento a nuevas o definitivas ubicaciones, a cerca del 60% de las unidades académicas y al conjunto de la Institución a través de la mejora en estándares espaciales y de calidad de recintos comunes, académicos y de servicios. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 121)

Otro de los indicadores de INFRAE que se repite en las universidades de este estudio se relaciona con la declaración de considerar los planes de infraestructura y equipamiento, así como el desarrollo de los recursos tecnológicos en la planificación estratégica institucional, lo que ha permitido por un lado que los planes de infraestructura se ajusten a un modelo de desarrollo de corto, mediano y largo plazo; y por otro, que los planes de infraestructura y equipamiento una vez aprobados por la instancia que corresponda según la normativa de cada institución, lleven asociados los respectivos presupuesto y planes de acción y seguimiento, dando seguridad del desarrollo del proyecto, como se muestra en la Tabla 4.13, estos indicadores han sido codificados con 94 y 106 referencias . Así por ejemplo, la Univ. 9, declara entre sus fortalezas contar con una política y mecanismos que regulan la planificación y desarrollo de la infraestructura y con proyectos estratégicos de infraestructura y equipamiento alineados con el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE).

> 10. La Univ. 9 cuenta con políticas y mecanismos establecidos para la planificación y desarrollo de la infraestructura para todas sus Sedes, contando con espacios físicos que permiten proyectar el crecimiento.
>
> 13. Se cuenta también con proyectos estratégicos alineados con el PDE institucional. El monitoreo y avance de los proyectos y su ejecución financiera se realiza con mayor detalle y oportunidad a través de una plataforma informática. (Informe de

autoevaluación 2014, Univ. 9, 2014, p. 120)

Uno de los indicadores que aparece en 13 de las 14 universidades con 33 referencias, se refiere a que las universidades *Considera distintas instancias de financiamiento (Ministerio de Educación, CONICYT, FONDEF, GORE, FNDR), para la infraestructura, Tic y equipamiento para la docencia, investigación y postgrado en la universidad.* Esta línea de financiamiento con recursos externos es altamente valorada y ha significado un desafío para estas universidades en la planificación de la búsqueda de recursos externos que les permita mantener la infraestructura y equipamiento, así como ampliarla con los estándares que el ejercicio de la docencia de pre grado, postgrado, investigación y vinculación con el medio exige según los propósitos y misión declarada. Así lo expresa la Univ. 14 en declarar lo relevante que ha sido los recursos para infraestructura que se han obtenido desde el Ministerio de Educación a través del programa MECESUP (Mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación terciaria).

> Resultados Consistentes con los Propósitos Definidos. La [Univ. 14] cuenta en la actualidad con una superficie de 269.241 m^2, destinados a la docencia (sin incluir Hospital Clínico ni servicios de salud), de la cual un porcentaje muy importante (202.130 m^2 equivalentes a un 75% del total) se ha construido o remodelado en los últimos 15 años (Tablas 3.11 y 3.12). En ese ámbito, la participación del Ministerio de Educación a través de su programa MECESUP, ha sido muy relevante.
>
> Con relación al financiamiento de las obras (Tabla 3.15), éste ha ido cambiando, desde una importante proporción de fondos concursables del Ministerio de Educación (MECESUP), a un mínimo aporte asociado a proyectos de investigación, debiendo financiarse mayoritariamente con fondos de la Universidad. (Informe de autoevaluación 2011 Univ. 14, 2011 p. 77-78)

La distribución del espacio físico es otro elemento común en las universidades estudiadas, el indicador *El espacio físico está destinado preferentemente para la docencia (salas, laboratorios pregrado, postgrado, investigación, VM, bibliotecas y espacios de uso común)* está presente en los 14

informes. En este aspecto estas universidades declaran los metros cuadrados destinados a salas de clases, número de laboratorios, número de bibliotecas o metros cuadrados destinados a ellas, describen espacios comunes y de uso para la vida universitaria, así como la disponibilidad de espacios para el desarrollo de la cultura.

La Univ. 12 en su informe describe con detalle los laboratorios con los que cuenta, tanto para la docencia como para investigación.

> La Universidad dispone de 187 laboratorios actualmente en operación, todos ellos adecuadamente equipados para sus requerimientos técnicos específicos. Todos los laboratorios están obligados a operar bajo la normativa vigente.
>
> El número de laboratorios de investigación en pleno funcionamiento para cada Facultad o macrounidad es el siguiente: Ciencias Agrarias, 23; Medicina, 32; Ciencias, 77; Ciencias Forestales y de Recursos Naturales, 11; Ciencias Veterinarias, 26; Ciencias de la Ingeniería, 6; Sede Puerto Montt, 6; otras macrounidades, 6.
>
> Es posible apreciar la diversidad de laboratorios y ámbitos de experimentación, pertenecientes a las distintas Facultades, Sedes y Campus de la [Univ. 12], revisando el listado anexo 125. Muchos de estos 187 laboratorios se agrupan en sitios de alto valor intrínseco, unidades o centros de reconocido prestigio nacional e internacional, como por ejemplo los que se describen a continuación. (Informe de autoevaluación 2015 Univ. 12, 2015, p. 171)

El indicador *El uso de los espacios físicos y recursos materiales están definidos y responden a criterios y estándares definidos por las propias carreras* está presente en todos los informes revisados, con 70 y 64 referencias como lo muestra la Tabla 4.13, este indicador se refiere a los estándares y criterios que las propias carreras a partir del diseño curricular definen para alcanzar los aprendizajes esperados en el proceso de formación profesional. La Univ. 5 declara que tanto los espacios físicos como los recursos materiales, como equipamiento que requieren las asignaturas impartidas por las distintas carreras se definen por una matriz de implementación, matriz que se

ajusta cuando ocurre una carrera es sometida a rediseño curricular.

> Como ya se mencionó anteriormente dentro de este apartado, los espacios físicos y recursos materiales están definidos por la matriz de implementación de cada asignatura y responden a criterios y estándares definidos por las propias carreras. Cuando existen modificaciones de estos requerimientos, derivados por ejemplo de carreras rediseñadas curricularmente, se hacen los ajustes a la matriz para que incorpore los cambios en los recursos requeridos. (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016, p. 74)

La categoría INFRAE además de considerar los espacios físicos y el equipamiento, considera una *infraestructura tecnológica que le permite soportar la operación de los servicios que ofrece*, este indicador que cuenta con 147 y 65 referencias tiene asociado otros elementos que tienen presencia en la totalidad de los informes que forman parte de este estudio, como los recursos tecnológicos e informáticos para la gestión académica, investigación y administrativa; los recurso TICs que son confiable y de alta competitividad (banda ancha para la conexión a internet, red de alta velocidad, etc.) y a la existencia de plataformas de servicio al estudiante, académicos, administrativos y financiero. Las 14 universidades cuentan con plataformas que, por ejemplo, permite a los académicos gestionar procesos de su competencia como planillas de notas, registros de asistencia, sitios web para dictar distintos cursos, entre otros procesos; para los alumnos permite entre muchas otras funciones acceder a trámites administrativos como obtener certificados, hacer pagos en línea, inscripción de asignaturas, además de atender a procesos que son parte de su formación como el acceso de los servicios de biblioteca virtual y a apoyo de contenidos a través de recursos virtuales. La Univ. 12, es una de las 14 universidades que en su informe incorporan los indicadores de INFRAE referidos a infraestructura tecnológicos e informáticos tanto para el uso de las funciones administrativas como académicas, por ejemplo, para el proceso de enseñanza y aprendizaje disponen para los docentes de una unidad especial de soporte que brinda apoyo para la generación de distintos recursos audiovisuales o en estrategias metodológicas con uso de TICs.

d. Incorporación y adopción de TI para el mejoramiento del proceso educativo

> Los docentes que requieran uso de TI para docencia disponen de una unidad de soporte que les apoya en la grabación de cápsulas audiovisuales con contenido, generación de cursos virtuales, mejoramiento en las presentaciones, y también el fomento de cambio de paradigmas educativos, incorporando conceptos como Flipped ClassRoom o Aula Invertida.
>
> Semestralmente se realizan talleres de capacitación a los académicos para insertarlos en TI de apoyo a la docencia: Adobe Pro y Connect, Prezi, Office 365, Office MIX, así como talleres iniciales y avanzados del Sistema Virtual de Educación. (Informe de autoevaluación Univ. 12, 2015, p. 59)

La Univ. 10 es otra de las universidades que son parte del estudio que hace referencia al uso de la tecnología para la generación de información, análisis institucional y gestión de bibliotecas para la comunidad universitaria.

> La generación y aplicación de soluciones integrales para el desarrollo de servicios de información y gestión de bibliotecas, que permiten el uso y acceso equitativo y oportuno a los recursos de información a toda la comunidad universitaria y externa, se realiza a través de una dirección especializada de la VAEGI denominada Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas (SISIB). Otras funciones de esta unidad son la administración del sitio web institucional (www.[Univ.10].cl), la publicación de recursos digitales, la coordinación de los servicios de las bibliotecas de la [Univ. 10] y la capacitación de los estudiantes y académicos en el uso de los recursos de información especializada. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 40)

Tabla 4.11

Indicadores que caracterizan a Estructuras Flexibles (ESTEFLE) en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE INDICADORES QUE CARACTERIZAN A ESTEFLE	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a la existencia de un sistema consolidado de elección o nombramiento de sus autoridades.	6	1	0	3	0	1	4	3	4	3	0	5	7	2	39
Considera instancias de revisión y análisis de la gobernanza y estructura organizacional , con el fin de evaluar la pertinencia y adecuación de la estructura como los mecanismos de gobernanza, considerando los cambios del entorno, la Misión de la Universid.	0	0	0	10	3	5	1	5	8	4	0	2	4	2	44
Considera una estructura de gob. Organizacional, jerárquica y funcional con unidades de apoyo de carácter asesor.	9	3	2	25	15	24	7	7	15	13	7	13	15	15	**170**
El sistema de gobierno incluye un marco normativo y de procesos predefinidos, que permiten el funcionamiento y la coordinación de las diferentes instancias que integran la estructura.	5	1	2	9	3	2	2	2	3	5	3	1	10	9	57
Existe equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional.	6	0	2	13	9	14	4	4	7	8	4	10	14	5	**100**
Los altos grados de participación que caracterizan a la Universidad se muestran compatibles con la gobernabilidad.	3	2	1	11	8	4	1	3	4	8	0	4	7	7	63
Los estatutos de la universidad procuran un sistema de gobierno más bien descentralizado y o democrático, pluralista (democrático es más representativo de las universidades públicas).	3	1	3	8	8	10	3	3	2	4	3	6	8	8	70
Total de referencias que caracterizan a ESTEFLE en los informes de autoevaluación.	32	**8**	10	**79**	46	60	22	27	43	45	17	41	65	48	

Fuente: elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.12

Presencia de Infraestructura (INFRAE) en los Informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE INFRAE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Asociada a una infraestructura física y tecnológica robusta que soporta la operación de todos sus servicios.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a disponer del recurso TI confiable y de alta competitividad (banda ancha para la conexión a internet, red de	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Considera distintas instancias de financiamiento (ministerio de Educación, CONICYT, FONDEF, GORE, FNDR) para la infraestructura TICs y equipamiento para la docencia, inv. y postgrado	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Considera el desarrollo de las TICs para las actividades académicas de docentes y alumnos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con una herramienta clave de planificación para el diseño de proyectos de infraestructura bajo lineamientos institucionales, de acuerdo a diagnósticos y proyecciones acordes a las necesidades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Dispone de diversos mecanísmos de evaluación y control (observaciones de procesos de acreditación, estudios, informes, indicadores, encuestas) del uso de los recursos tanto físicos como	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
El espacio físico destinado preferentemente para la docencia (salas, laboratorios pregrado, postgrado, investigaci{on, VM, bibliotecas y	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
El sistema de aseguramiento de la calidad considera como mecanismo un sistema o modelo de dotación de recursos físicos, de infraesructura, TICs y de materiales pra el proceso educativo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13

Tabla continúa en página siguiente

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE INFRAE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
El uso de los espacios físicos, equipamiento y recursos materiales están definidos y responden a criterios y estándares de las carreras.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Existe una política y, o normativa, mecanismos para la gestión de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos según los lineamientos del proyecto educativo y estándares establecidos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La universidad reconoce que la infraestructura institucional contribuye significativamente a su competitividad y por lo tanto es considerada como un proceso crítico en el aseguramiento de la	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Los objetivos estratégicos referidos a infraestructura y TICs tienen asociados planes de acción, presupuesto y seguimiento para asegurar el desarrollo de estos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Los planes de cambio de infraestructura y su diseño, obedecen a un modelo de desarrollo de corto, mediano y largo plazo, por lo que son parte de la Planificación Estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Los recursos físicos de infraestructura consideran tecnología de la información, recursos informáticos para la gestión académica, investigación y administrativa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Total presencia de referencias de INFRAE en informes	13	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	13	14	

Tabla 4.13

Indicadores que caracterizan a Infraestructura (INFRAE) en los informes de autoevaluación.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A INFRAE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Asociada a una infraestructura física y tecnológica robusta que soporta la operación de todos sus servicios.	13	19	11	16	9	16	16	5	12	7	5	5	6	7	**147**
Asociado a disponer del recurso TI confiable y de alta competitividad (banda ancha para la conexión a internet, red de alta velocidad, etc.)	4	15	3	10	4	2	7	4	3	3	1	4	0	5	65
Considera distintas instancias de financiamiento (ministerio de Educación, CONICYT, FONDEF, GORE, FNDR) para la infraestructura TICs y equipamiento para la docencia, inv. y postgrado	0	1	3	5	1	1	1	5	1	1	1	2	9	2	33
Considera el desarrollo de las TICs para las actividades académicas de docentes y alumnos.	7	13	5	4	1	3	9	1	5	1	1	3	5	3	61
Cuenta con una herramienta clave de planificación para el diseño de proyectos de infraestructura bajo lineamientos institucionales, de acuerdo a diagnósticos y proyecciones acordes a las necesidades de cada área de la universidad (Plan Maestro, Plan regulador, etc)	7	5	7	7	8	6	6	4	4	4	6	2	5	4	75
Dispone de diversos mecanísmos de evaluación y control (observaciones de procesos de acreditación, estudios, informes, indicadores, encuestas) del uso de los recursos tanto físicos como	7	3	3	2	3	10	3	5	1	3	4	2	1	3	50
El espacio físico destinado preferentemente para la docencia (salas, laboratorios pregrado, postgrado, investigaci{on, VM, bibliotecas y espacios de uso comun)	5	6	9	12	10	8	4	12	6	7	2	1	6	6	94
El sistema de aseguramiento de la calidad considera como mecanismo un sistema o modelo de dotación de recursos físicos, de infraesructura, TICs y de materiales pra el proceso educativo.	2	9	3	4	6	7	9	13	3	3	6	0	2	3	70

Tabla continúa en siguiente página

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A INFRAE EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
El uso de los espacios físicos, equipamiento y recursos materiales están definidos y responden a criterios y estándares de las carreras..	3	10	2	9	9	3	6	6	4	2	1	3	4	2	64
Existe una política y, o normativa, mecanismos para la gestión de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos según los lineamientos del proyecto educativo y estándares establecidos	4	8	2	5	8	6	5	4	4	3	2	1	3	3	58
La universidad reconoce que la infraestructura institucional contribuye significativamente a su competitividad y por lo tanto es considerada como un proceso crítico en el aseguramiento de la calidad	9	9	10	5	4	10	10	3	3	4	1	2	5	3	78
Los objetivos estratégicos referidos a infraestructura y TICs tienen asociados planes de acción, presupuesto y seguimiento para asegurar el desarrollo de estos.	9	15	9	15	12	7	8	11	5	2	3	3	2	5	**106**
Los planes de cambio de infraestructura y su diseño, obedecen a un modelo de desarrollo de corto, mediano y largo plazo, por lo que son parte de la Planificación Estratégica	10	14	6	5	9	10	12	3	7	5	3	2	4	4	94
Los recursos físicos de infraestructura consideran tecnología de la información, recursos informáticos para la gestión académica, investigación y administrativa	6	2	1	1	1	8	1	2	1	1	1	3	1	2	**31**
Total de referencias de INFRAE en los informes	86	**129**	74	100	85	97	97	78	59	46	37	**33**	53	52	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

La presencia de la categoría *Investigación y Postgrado* (INVPOS) tiene presencia similar en los informes de autoevaluación revisados; está caracterizada por 23 indicadores y nueve de ellos tienen presencia en los 14 informes revisados según se muestra en la Tabla 4.14, un indicador aparece en 10 de los 14 informes revisados y corresponde "*becas internas y externas son un factor importante que influye en los indicadores de matrícula, retención y graduación de los estudiantes de postgrado".*

De las 14 universidades que son parte de este estudio, ocho presentan los 23 indicadores que caracterizan INVPOS y como se muestra en la Tabla 4.14, corresponden a la Univ. 14, Univ. 13, Univ. 12, Univ. 10, Univ. 6, Univ. 3, Univ. 4 y la Univ. 11. La universidad con menos presencia de los 23 indicadores en comento es la Univ. 2 con 9 registros.

La totalidad de las universidades estudiadas declaran en su Misión y Visión la importancia y el rol que tienen como institución de educación superior en la generación y difusión de conocimiento a través de las actividades de investigación y postgrado, así mismo en esta declaración, las universidades orientan sus líneas de investigación a resolver por un lado problemas de la sociedad donde están insertas y por otro a aportar a la solución de problemáticas nacionales e internacionales, dependiendo del grado de complejidad de la institución. La Univ. 9 en su Misión incorpora el compromiso de asumir los desafíos del entorno para entregar soluciones en el desarrollo de las comunidades, así como el desarrollo de programas que aporten valor a la generación de conocimiento a través de la investigación, innovación y transferencia tecnológica.

> "el cultivo del pensamiento, las ciencias, las artes y la cultura, desde la perspectiva cristiana; la formación de profesionales integrales, con una visión crítica, constructiva y una orientación cristiana del mundo, que asumen los desafíos del entorno entregando soluciones que guían el desarrollo de las comunidades y organizaciones en las que se insertan y respetando el medio ambiente; el desarrollo de programas que aporten a la generación de conocimiento pertinente, orientado a dar soluciones sustentables y socialmente responsables respecto de las necesidades del medio, agregando valor a las

> iniciativas que propicien la investigación, innovación y transferencia de tecnología". (Informe de autoevaluación Univ. 9, 2014, p. 15)

La Univ. 4 por su parte declara en su Misión su dedicación a la enseñanza del postgrado; a la investigación científica teórica y aplicada especialmente en las áreas donde tiene ventajas competitivas.

> Del mismo modo, se dedica a la enseñanza de postgrado, en un marco de educación continua. La investigación científica teórica y aplicada forma parte del quehacer institucional, y se desarrolla en aquellas áreas en las cuales la Univ. 4 posee ventajas competitivas significativas. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 27)

El presupuesto de las instituciones destinado al apoyo y al incentivo de las actividades de investigación es otro indicador que como se dijo anteriormente aparece en todos los informes de autoevaluación revisados en este estudio. En este sentido, las universidades coherentes con sus objetivos estratégicos en materia de investigación han destinado una cantidad importante de recursos económicos internos y una variada gama de herramientas para incentivar las actividades de investigación. Las manifestaciones más evidentes son las referidas al presupuesto que se les ha asignado a estas unidades académicas y que se concretan en proyectos concursables, becas doctorales, incentivo o incremento a las publicaciones y productividad científica, al desarrollo de capacidades investigativas para el caso de las universidades que están en el camino de complejizar su institución, al apoyo a la promoción de la innovación y el emprendimiento, al fortalecimiento de los equipos humanos altamente calificados, al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, entre otras. La Univ. 3, a partir de las observaciones que se le hiciera en su proceso de acreditación anterior (2009), incluyó como mejora en la política de investigación el presupuesto y los recursos para fortalecer las actividades de investigación y emprendimiento, así como los mecanismos que se establecieron para la asignación de estos recursos, a partir de esta mejora, los aportes económicos se reflejan en el presupuesto anual de la Dirección de Investigación.

Tabla 4.14

Presencia de Investigación y postgrado (INVPOS) en los Informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Las actividades de investigación, innovación y postgrado son parte de la Misión y Visión de la institución. Es una declaración de principios para apoyar la complejidad de la institución y por lo tanto son parte de la Planificación estratégica.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
El grado de complejidad alcanzado en investigación y postgrado ha forzado a robustecer la estructura para las áreas de investigación y postgrado (VRIP, Dirección General, etc).	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
La investigación y el postgrado tienen un carácter sistémico, pues congrega a académicos de distintas disciplinas y de distintas universidades tanto nacionales como internacionales.	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	11
El principio de la investigación es vincular los proyectos de investigación con los problemas de la sociedad y de la cultura de la región, país y mundo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
El grado de desarrollo de la investigación se evidencia por los proyectos que se adjundican con financiamiento externo, por las publicaciones de impacto, por las citas y por la asociatividad con instituciones internacionales y presencia en rankins nacionales e internacionales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
La universidad cuenta con revista científicas propia, algunas de ellas indexadas.	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Existen políticas y mecanísmos de aseguramiento de la calidad para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de investigación y postgardo que están considerados en la	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Cuenta con una normativa que regula los requisitos del cuerpo de académicos para actividades de investigación y postgrado (alta jerarquía académica).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
La universidad cuenta con centros de excelencia para la investigación y el postgrado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Las universidades cuentan con presupuesto anual destinado a incentivar, apoyar y a financiar las actividades de investigación, de publicación científica y postgrado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**

Tabla continúa en página siguiente

PRESENCIA DE ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
La universidad cuenta con comité de Biética.	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	11
La universidad cuenta con Oficina de Transferencia y Licenciamiento (OTL)	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
La universidades cuentan con normativa Interna que regula la protección intelectual, la titularidad y la distribución de beneficio de sus productos.	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11
Considera el desarrollo de la Innovación a través de proyectos de I+D con la generación de patentes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
La formación de postgrado cuenta con una normativa (Reglamentos, instructivos, etc) cuyo propósito es entregar las principales orientaciones institucionales para formar investigadores y académicos de alto nivel.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Existe una vinculación de la investigación con los programas de doctorado y magister (orientados a la investigación).	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Cuenta con una política de inetrnacionalización para los programas de doctorado y magisters.	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11
La gestión de los programas de doctorados y de magisters, contemplan el seguimiento a los graduados y egresados.	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11
La gestión de los programas de postgrado, contempla la estructura administrativa, cumplimiento de normativa, seguimiento de egresados, uso de recursos físicos, equipamiento y recursos bibliográficos y/o informáticos entre otros.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Programas de doctorado y magisters, son sometidos a procesos de acreditación como mecanismo de aseguramiento de la calidad.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Existe una articulación formal de investigación con los programas de pregrado y postgrado y con VM.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La becas internas y externas son un factor importante que influye en los indicadores de matrícula, retención y graduación de los estudiantes de postgrado.	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10
La universidad ha sometido el área de investigación/ postgrado a acreditación.	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11
Total	22	**9**	**23**	**23**	15	**23**	21	22	17	**23**	**23**	**23**	**23**	**23**	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Antecedente de la Mejora La Univ. 3 ha establecido la política de investigación, incluyendo en ella los fondos y recursos aplicables a la investigación y emprendimiento. Dicha política tiene entre sus objetivos aumentar la proyección de la investigación e incrementar el número de publicaciones efectuadas por sus investigadores. Del mismo modo, en este documento rector han quedado claramente establecidos los mecanismos de incentivo a las publicaciones los que han sido entregados a partir de 2011 a los investigadores. Los aportes institucionales para investigación se encuentran claramente establecidos en los presupuestos institucionales anuales, siendo gestionado por la Dirección de Investigación de la Corporación. (Informe de autoevaluación Univ. 3, 2014, p. 59)

La Univ. 2 en su política de investigación implementa una serie de incentivos para los investigadores que se adjudiquen proyectos con financiamiento externo, incentivo a las publicaciones, a la asistencia a Congresos, etc.

Existen, además, incentivos relacionados a la productividad académica, como a la adjudicación proyectos externos (bonos entre US$ 1000 y US$ 4000, según el monto del proyecto). En el período 2010−2014, fueron 83 los proyectos adjudicados.

Otros incentivos se relacionan a las publicaciones, pagando inscripción, traducción y un bono premio (equivalente a US$ 500) por ISI y Scielo. Incentivos para asistir a Congresos y/o eventos académicos. Apoyo, desde el 2010, en la generación de núcleos de I+D+I+E: apoyo en infraestructura, equipamiento y contratación de capital humano avanzado. (Informe de autoevaluación Univ. 2, 2014 p. 13)

Los centros de investigación es otra de las características que se repite en los informes de autoevaluación estudiados, todas las universidades declaran tener centros de investigación de excelencia para la investigación científica especialmente en las áreas donde tienen mayor desarrollo científico, dependiendo del grado de desarrollo en investigación, alguno de estos centros alberga

distinta disciplinas o facultades dando paso a centros multidisciplinarios para el abordaje a problemáticas de mayor complejidad, tal es el caso de la Univ. 14 que ante la necesidad de fortalecer la investigación interdisciplinaria implementó y fortaleció centros de excelencia, dando paso a la creación de centros intra facultades.

> En los últimos años, se ha experimentado un crecimiento significativo del número de estas unidades, pasando de 8 centros reconocidos oficialmente por la VRI en 2003 a 22 centros vigentes a 2010. Sin perjuicio de lo anterior, las Facultades han creado centros intra-facultades que les permiten abordar con mayor eficacia los desafíos que impone la investigación moderna en áreas temáticas de relevancia. Un centro de investigación multidisciplinario es una instancia de asociación que facilita el intercambio entre académicos, promueve el desarrollo de investigación en temas complejos (transversales) y que requieren del concurso de varias disciplinas para llevarse a cabo. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 198)

La Univ. 7 en este mismo ámbito ha intencionado la investigación interdisciplinaria para contribuir al desarrollo de la innovación y transferencia tecnológica, a partir de esta intención declarada el informe da cuenta de los distintos centros de innovación biotecnológica con los que cuenta.

> Así, el año 2006 la Rectoría convoca a un concurso para la formación de Centros de Innovación Tecnológica (CITs) y posteriormente el año 2008, se crean cinco de ellos. • Centro de Automatización y Supervisión Minera (CASIM). • Centro de Nanotecnología y Biología de Sistemas (CB&NS). • Centro de Innovación Energética (CIE). • Centro de Computación de Alto Desempeño (HPC). • Centros de Tecnologías Ambientales (CETAM). Los anteriores se agregan al Centro de Biotecnología creado el año 2000 y constituyen, a partir del 2008, un ámbito prioritario de trabajo multidisciplinario en la USM. (Informe de autoevaluación, Univ. 7, 2011, p. 163)

El desarrollo de la innovación a través de proyectos y la generación de patentes es otro indicador presente en los informes de autoevaluación revisados de la categoría INVPOS. Así se constata que las universidades han hecho esfuerzo para desarrollar la investigación aplicada a través de proyectos I+D con financiamiento interno y/o externo y la generación de patentes. Lo anterior se evidencia con los distintos instrumentos que han implementado para el desarrollo de la innovación, entre los que más se repiten están los concursos de proyectos I+D+I, concursos de patentamiento para estudiantes, apoyo a la formulación de proyectos, asesoría en la gestión de patentes, entre otros. En este sentido, la Univ. 6 dispone de recursos y mecanismos para desarrollar actividades sistemáticas en la ejecución de proyectos de innovación, investigación aplicada, transferencia tecnológica, etc.

> La Gestión de Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación; la Gestión de Transferencia Tecnológica y Emprendimiento, junto a la Gestión de Patentamiento y Licenciamiento constituyen los mecanismos cuyas acciones se apoyan y orientan en la generación, postulación y adjudicación de proyectos de I+D+i; en la identificación y protección de productos tecnológicos; en el licenciamiento de productos tecnológicos y en la creación de empresas de base tecnológica. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 221)

La Univ. 1 a partir del avance que muestra en los procesos de innovación que ha llevado a cabo y que se evidencian en la generación de patentes producto de las investigaciones realizadas, crea el año 2013 la Oficina de Desarrollo Tecnológico cuya función es promover y facilitar la transferencia del conocimiento que produce la universidad a la sociedad.

> La [Univ. 1] ha demostrado capacidad para generar conocimiento para detonar procesos de innovación.
>
> En el período 2003-2012, según la información entregada por Scimago (Tabla V.17), siete patentes fueron generadas a partir de investigaciones desarrolladas en la

> [Univ. 1]. Esto implica que existe una oportunidad de mejora en términos de la capacidad para apropiarse del conocimiento producido por los investigadores UNIV. 1.
>
> Por lo anterior, y como parte del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, el año 2013 se crea la Oficina de Desarrollo Tecnológico [Univ. 1], dependiente de la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo. Esta oficina realiza, promueve y facilita la gestión y transferencia de conocimiento generada en la Universidad hacia la sociedad, basándose en un trabajo interdisciplinario de colaboración y entrenamiento continuo. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 287)

La vinculación de las actividades de investigación con el postgrado y con el Medio tambien es un indicador presente en las universidades estudiadas, en este caso, los lineamientos institucionales de estas universidades se refieren a establecer mecanismos formales que permita relacionar y vincular las actividades que realiza la institución en materia de investigación y en postgrado con el medio con los propósitos de: dar respuestas a las necesidades que plantea por ejemplo el sector productivo y de servicio a nivel regional, nacional e internacional; potenciar la relación universidad-empresa y universidad- sociedad; vincular la investigación con el postgrado, por ejemplo a través de las tesis doctorales o de los programas de magisters. En este ámbito, la Univ. 4 ha implementado mecanismos que le permitan con mayor agilidad vincular la investigación aplicada con los las acciones de vinculación con el medio, de tal modo de responder al serctor productivo y de servicio a nivel regional, nacional e internacional, por tanto la investigación que responde a las necesidades del entorno y del sector empresarial son nuevas oportunidades de investigación son apoyadas por la universidad.

> VINCULACIÓN CON EL MEDIO A TRAVÉS DE INVESTIGACIÓN APLICADA AL DESARROLLO REGIONAL
>
> La vinculación con el medio y la transferencia tecnológica tienen como propósito establecer mecanismos institucionales ágiles de vinculación con el sector productivo y

> de servicios regional, nacional e internacional, que logren responder, de manera oportuna, a una realidad dinámica y cambiante, incidiendo en los procesos productivos para mejorar, retroalimentar y estimular la innovación, los procesos y conocimientos tecnológicos y fortalecer la relación universidad-empresa. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 338)

La Univ. 14 en esta materia también da cuenta de la vinculación de la investigación con el medio y con el postgrado. Respecto a una de las formas en que se expresa la vinculación con los programas de doctorados y magísteres es a través de las tesis y en la publicación en revistas científicas de alumnos doctorantes y de magísteres, contribuyendo con esto al financiamiento de los proyectos de investigación al ser especialmente los doctorantes quienes son apoyados a través de becas financiadas por CONICYT.

> Vinculación de la Investigación con los Programas de Doctorado Aproximadamente un 20% de las publicaciones anuales ISI de la Universidad tienen autoría o co-autoría de alumnos de postgrado, fundamentalmente de Doctorado. Ellos contribuyen directamente al financiamiento de investigación mediante el desarrollo de proyectos de Beca de Apoyo a la Realización de Tesis Doctoral, financiados por CONICYT. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 175)

El indicador que registra menor presencia en los informes de autoevaluación revisados corresponde a si las *becas internas y externas son un factor importante que influye en los indicadores de matrícula, retención y graduación de los estudiantes de postgrado*. Para este indicador, los informes que no lo consideran corresponden a aquellas universidades que no presentaron a acreditación las áreas de postgrado en el periodo estudiado, estas universidades son Univ. 9, Univ. 5, Univ. 1 y la Univ. 2.

La Universidad que registra menor presencia de los indicadores de INVPOS corresponde a la Univ. 2, que registra nueve indicadores y como se dijo anteriormente es una de las universidades que

en el periodo estudiado no presentó las áreas electivas de investigación y docencia de postgrado (2015) a acreditación.

La presencia de la categoría *Personal Docente* (PERDOC) como lo muestra la Tabla 4.15 está caracterizada por 11 indicadores en los informes de las universidades estudiadas. Seis indicadores tienen presencia en los 14 informes revisados y un indicador registra menor número de presencia en los informes de las universidades de este estudio y se refieren a *Cuenta con organizaciones que representan los intereses de sus trabajadores (Sindicatos, Bienestraes, etc).* Respecto a las universidades, cuatro de los informes revisados registran los 11 indicadores que identifican esta categoría y las universidades con menos numero de indicadores, registran nueve de 11.

Las referencias identificadas para PERDOC aparecen con diferente intensidad en los informes revisados, ejemplo de ello se muestra en la Tabla 4.16 donde el indicador *Existen mecanismos de apoyo para el desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo* aparece codificado 141 veces y el informe de autoevaluación con mayor numero de referencias corresponde a la Univ. 1 con 21 referencias para este indicador. El indicador que aparece con menor intensidad corresponde a *Cuenta con organizaciones que representan los intereses de los trabajadores (Sindicatos, Bienestares, etc), en este caso aparece con 19 referencias y el informe que muestra mayor numero de referencia de este indicador corresponde a la Univ. 7 con 4.* Así mismo la Universidad con mayor intensidad de referencias para las caracteristicas que definen PERDOC es la Univ. 6 que aparece con 97 registros, en el otro extremos, la Univ. 11 es la que registra menor intencidad de estos indicadores, registrando 31 según muestra la Tabla 4.16.

La característica con mayor intensidad como se dijo anteriormente es *Existen mecanismos de apoyo para el desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo,* para este caso, las universidades revisadas a través de sus informes de autoevaluación hacen referencia a que cuentan con una estructura y con políticas de desarrollo para el cuerpo académico, profesional y administrativa; en dichas políticas de desarrollo se establecen las funciones del cuerpo académico,

los derechos y deberes; tienen además implementado un sistema de desarrollo para los académicos según su jerarquía, promoviendo con esto el desarrollo de los académicos según sus intereses, motivaciones y competencias. Las instituciones reconocen la importancia y promueven la capacitación para sus académicos, profesionales y administrativos, en general las materias de capacitación y perfeccionamientos versan sobre competencias transversales para fortalecer los valores declarados por la institución, además de competencias para fortalecer la productividad en la función que le corresponde a sus funcionarios.

Para el cuerpo académico, los programas de apoyo al desarrollo profesional, se materializa con apoyo a perfeccionamiento que respone a distintos propósitos, una de ellos es el destinado a fortalecer las competencias pedagógicas de los académicos, esto se materializa en diplomados en docencia universitaria, en innovación en docencia universitaria, en tecnologías para la educación superior, entre otros. Otros diplomados o programas de postgrados se orientan a fortalecer las competencias en investigación de sus académicos. Otra forma de apoyo al desarrollo del cuerpo académico son los incentivos y el financiamiento para cursar postgrados, especialmente doctorados, en este caso la oferta se extiende a programas dictados en universidades distintas que pueden ser nacionales o extranjeras. Hay incentivos a la investigación de excelencia que se traduce en recursos económicos y cuyo propósito es mejorar la productividad de los investigadores. Un elemento que se repite en los informes revisados es el apoyo y incentivo a la movilidad académica que en algunos casos vienen acompañados de años “sabáticos”.

La Univ. 14 en su informe de autoevaluación expone como mecanismos de apoyo a la carrera académica distintas instancias y programas para fortalecer y desarrollar la carrera del académico, para cumplir con ese propósito cuenta con programas de inserción a la docencia y a la investigación, programas de pasantía en el extranjero entre muchos otros.

Tabla 4.15

Presencia de referencias de personal docente (PERDOC) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE PERSONAL DOCENTE	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Cuenta con orgnizaciones que representan los intereses de los trabajadores (Sindicatos, Bienestares, etc)	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	**9**
Cuenta con un sistema de jerarquía académica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
Cuenta con una política de remuneraciones y beneficios para el cuerpo académico, profesional y administrativo	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	12
El PDI considera los objetivos y desafios de la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
El RRHH de la institución, considera al cuerpo académico, profesionales, administrativos y de apoyo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existe una política que regula el reclutamiento, selección, retención y desvinculación de académicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existe una política y normativa para la calificación del cuerpo adaémico, profesional y administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existe una política y un modelo que regula la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existen mecanismos de apoyo para el desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existen mecanismos de aseguramiento de la calidad para la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11
Las actividades del académico se refieren a docencia, investigación, VM y gestión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Total de referencias de PERDOC en los informes de autoevaluación	10	10	**9**	11	**9**	11	11	**9**	10	10	10	11	11	10	

Tabla 4.16

Indicadores que caracterizan (PERDOC) en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE INDICADORES QUE CARACTERIZAN A PERSONAL DOCENTE	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Cuenta con orgnizaciones que representan los intereses de los trabajadores (Sindicatos, Bienestares, etc)	0	2	0	3	0	2	4	0	1	1	3	1	2	0	**19**
Cuenta con un sistema de jerarquía académica	4	7	1	3	8	3	2	2	7	2	0	4	10	2	55
Cuenta con una política de remuneraciones y beneficios para el cuerpo académico, profesional y administrativo	3	3	3	5	3	2	7	0	0	3	1	6	5	7	48
El PDI considera los objetivos y desafios de la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo	5	0	1	5	9	13	4	8	3	1	2	1	10	7	69
El RRHH de la institución, considera al cuerpo académico, profesionales, administrativos y de apoyo	12	3	9	7	3	2	4	5	1	3	3	3	1	2	58
Existe una política que regula el reclutamiento, selección, retención y desvinculación de académicos	7	6	4	4	5	24	2	6	13	7	6	11	15	1	111
Existe una política y normativa para la calificación del cuerpo adaémico, profesional y administrativo	13	5	6	10	12	9	6	8	12	9	3	7	13	11	124
Existe una política y un modelo que regula la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo	9	4	4	16	6	8	3	1	11	5	5	12	9	7	100
Existen mecanismos de apoyo para el desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo	21	9	7	8	11	20	6	5	11	3	5	9	14	12	**141**
Existen mecanismos de aseguramiento de la calidad para la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo	2	2	0	2	0	8	2	2	1	0	1	1	12	4	37
Las actividades del académico se refieren a docencia, investigación, VM y gestión	2	1	1	1	2	6	2	4	1	1	2	2	2	4	31
Total de referencias que caracterizan a PERDOC en los informes de autoevaluación	78	42	36	64	59	**97**	42	41	61	35	**31**	57	93	57	

Mecanismos de Apoyo a la Carrera del Académico

> Programas para Académicos La Universidad ha creado diversas instancias y programas orientados al fortalecimiento de la carrera académica. En particular, destacan los Programas de inserción en Docencia y de inserción en Investigación, y el Programa de pasantías cortas en el extranjero dirigido a profesores jóvenes, protegiendo los espacios de su tiempo necesarios para el crecimiento del académico en ámbitos de relevancia para su carrera. El Programa de Acogida, actividad anual a la que se invita a profesores que se están integrando a la Universidad, tiene por objetivo darles a conocer los lineamientos de la carrera académica, derechos, deberes y oportunidades que les brinda la Universidad; y generar una instancia de encuentro y diálogo con las autoridades y otros académicos. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 66)

Por su parte la Univ. 13 expone en su informe de autoevaluación contar con programas de apoyo para su personal administrativo, de apoyo y servicios, de tal forma se asegure la provisión de los servicios de calidad a todas las funciones que son esenciales a la universidad.

> Asegurar la provisión de servicios de apoyo de calidad a las funciones sustanciales de la Universidad.
>
> Para alcanzar este objetivo estratégico se han definido planes de acción destinados a continuar desarrollando las competencias laborales del personal de administración y servicios, fortalecer los mecanismos referidos a su selección y desarrollo, disponer de una plataforma integrada para la provisión de servicios administrativos y medir la calidad de los procesos y servicios institucionales. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 71)

Un indicador que caracteriza a PERDOC y que igualmente tiene importante presencia en los informes, se refiere a que la institución *cuenta con una política y un modelo que regula la gestión del cuerpo académico, profesional y administrativo.* Esta característica aparece con mayor frecuencia en

las Univ. 4 y Univ. 12 con 16 y 12 referencias respectivamente. Este indicador dice relación con que la universidad a través de la dirección de RRHH (para algunos casos Vicerrectoría), cuenta con una política y normativa para la gestión de las personas que les permite alcanzar los objetivos estratégicos definidos para las distintas unidades o áreas de la institución. Se hace hincapié en la implementación de procesos eficientes que se han alineado a la Misión, Visión y propósitos y que se manifiesta en la implementación de modelos que integran distintos procesos como son el de reclutamiento, retención, atracción y desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo. La política y el modelo también hace referencia al sistema de evaluación de desempeño a calificación ya sea del cuerpo académico como al personal profesional y administrativo, para ambos casos las instituciones cuentan con mecanismos que regulan dichos procesos, así como contar con políticas y normas para el perfeccionamiento y desarrollo de sus trabajadores. Los modelos también atienden a contar con políticas y o mecanismos de bienestar del personal, aunque esta no está presente explícitamente en todos los informes de autoevaluación revisados. La Univ. 3 es una de las universidades que explicita en su informe esta condición.

> Gestión de Recursos Humanos
>
> La Institución cuenta con la Dirección de Operaciones de Personas que está orientada a proveer el personal necesario para el soporte y desarrollo de las tareas propias que le competen, lo que implica: reclutamiento, inducción, gestión de contratos y evaluación. Del mismo modo, la Dirección de Desarrollo de Personas se encarga de gestionar la capacitación y perfeccionamiento de los funcionarios, como asimismo del mejoramiento de las condiciones de vida a través de su Unidad de Bienestar. Ambas Direcciones dependen de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Desarrollo Administrativo, quien es la responsable de fijar las principales líneas de trabajo conforme a la política general corporativa. (Informe de autoevaluación Univ. 3, 2014, p. 74)

La Univ. 14 de Chile expone en su informe los avances que se han logrado en materia de gestión de recursos humanos, avances que se materializan en modelos más actualizados para

atender los procesos como de selección, evaluación, desarrollo entre otros y que les permite tomar decisiones en un marco de políticas que son conocidas por las distintas unidades. Así para la Univ. 14, es la Dirección Académica de desarrollo la unidad que gestiona la implementación de la política para el cuerpo académico y es la Dirección de Personal la unidad encargada de gestionar la implementación la política para el desarrollo estamento directivo, profesional y administrativo.

Gestión de Recursos Humanos

> Bajo el concepto "Recursos Humanos" se considera tanto al estamento académico, como al profesional/ directivo y al estamento administrativo. La Universidad gestiona la implementación de las políticas referentes al cuerpo académico, a través de la Dirección Académica de Desarrollo (DADe), dependiente de la Vicerrectoría Académica (VRA), velando así por la selección, carrera académica y calificación del cuerpo académico, entre otros procesos relevantes. Por su parte, la Dirección de Personal (DP), dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos (VREG), gestiona las políticas de desarrollo para el estamento directivo/profesional y para el estamento administrativo. Cabe destacar que algunos procesos de recursos humanos referidos al cuerpo académico, relacionados principalmente con beneficios, son llevados por la DP, la cual, en coordinación con la VRA, gestiona aspectos relacionados principalmente con beneficios, materialización de contratos, liquidación de remuneraciones y finiquitos. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011 p. 64)

Para el indicador *Existe una política y normativa para la calificación del cuerpo académico, profesional y administrativo,* se observa en la Tabla 4.16 que está codificada 124 veces, dos universidades muestran más referencias de este indicador, corresponde a la Univ. 1 y a la Univ. 13 con 13 referencias cada una, en cambio las universidades que registran menos número de referencias de ese indicador en sus informes de autoevaluación corresponden a la Univ. 3 y a la Univ. 7 con seis cada una. En relación con este indicador, las principales ideas que se evidencias corresponden a la implementación de sistema de evaluación ya sea de competencias transversales

que se aplica al personal profesional y administrativo, como sistema de evaluación del desempeño académico. Los sistemas de evaluación son fiables, objetivos y se aplican periódicamente. En general las universidades de este estudio declaran contar con un proceso de evaluación y calificación del desempeño del cuerpo académico que se encuentra respaldado en Reglamentos y es conocida por la comunidad académica que participa de este proceso. Este proceso de evaluación de desempeño para la planta académica se implementa sobre la base de actividades comprometidas entre el académico y su jefatura directa, actividades que están orientadas al logro de objetivos institucionales y que se refieren a las áreas o ámbitos de alcance del sistema de evaluación o calificación del desempeño académico y que representan a las actividades propias de los académicos como son docencia de pre y postgrado, investigación y o asistencia técnica, actividades de vinculación con el medio y gestión como lo expresa la Univ. 8 en su informe de autoevaluación.

El Sistema de Evaluación Académica contempla cinco dimensiones a evaluar, a saber:

• Dimensión Producción y Desempeño Docente (evaluando aspectos relacionados con la Docencia de Pregrado y Postgrado)

• Dimensión Producción Científica (evaluando aspectos relacionados con publicaciones, preparación y ejecución de proyectos, congresos, patentes, entre otras actividades de investigación y desarrollo)

• Dimensión Vinculación con el medio (evaluando aspectos de la vinculación con el medio externo, como proyectos tipo Explora Conicyt, Proenta, entre otros; actividades desarrolladas las Facultades e Institutos, y actividades desarrolladas por los departamentos académicos)

• Dimensión Gestión Institucional (es evaluada de acuerdo con el desempeño del académico en ámbitos de gestión institucional como Direcciones derivadas de las Vicerrectorías, Departamentos, Equipo de gestión de un Decanato de Facultad, entre otros)

> • Dimensión gestión académica (evaluando aspectos relacionados con la gestión académica como lo es la Dirección de carrera, Dirección de Programa de Postgrado, comisiones académicas de Facultad, entre otras). (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 94-95)

El indicador que tiene menor presencia en los informes de autoevaluación de las universidades estudiadas corresponde a *Cuenta con organizaciones que representan los intereses de los trabajadores (Sindicatos, Bienestares, etc.),* este indicador aparece en nueve informes con 19 referencias codificadas. Para este indicador, las universidades se refieren a que cuentan con un sistema de bienestar para su personal que tiene como objetivo favorecer el concepto de comunidad y mejorar las condiciones de vida a través de los beneficios y compensaciones no pecuniarias, así como beneficios que son muy valorados como los referidos a los de salud y o préstamos de emergencia. La relación con los trabajadores se da y se formaliza a través de los sindicatos para los informes donde se explicita este indicador, en estos casos se cuenta con organizaciones sindicales que en general mantienen contratos colectivos para sus asociados y que buscan mejorar las condiciones de remuneraciones y de beneficios. La Univ. 7 en una de las instituciones estudiadas que se refiere en su informe a este indicador, esta universidad tiene un sistema de compensaciones y beneficios que complementa al sistema de remuneraciones y que algunas de ellas son el resultado de los procesos de negociación colectiva con los distintos sindicatos.

> Sistema de Compensaciones y Beneficios No Pecuniarios. La Universidad complementa el sistema de remuneraciones con un sistema de compensaciones de beneficios que incluye asignaciones de responsabilidad y de antigüedad, así como bonos especiales. Una parte de estas compensaciones son el resultado de los procesos de negociación colectiva, y otras corresponden a evaluaciones o políticas de personal. Por otra parte, el Sistema de Bienestar de la Universidad otorga beneficios permanentes y transitorios a través de diferentes modalidades. Uno de los beneficios que históricamente ha sido muy valorado por el personal y que muestra una tendencia creciente, es la beca a hijos del

> personal que postulen y queden aceptados en la Universidad, a través del sistema de admisión regular. (Informe de autoevaluación Univ. 7, 2011, p. 102)

La presencia de la categoría *Recursos Económicos y Financieros* (RECFIN) como lo muestra la Tabla 4.17 está caracterizada por 17 indicadores en los informes de las universidades estudiadas. Cuatro indicadores tienen presencia en los 14 informes revisados, corresponden a *Considera distintos instrumentos de financiamiento para beneficios a los académicos; Considera la búsqueda de fuentes de ingreso diversas; El Plan de Desarrollo Institucional considera los recursos económicos y financieros para las actividades académicas (Investigación, docencia, innovación, vinculación)* y *Tiene como propósito buscar la estabilidad económica y el soporte para el desarrollo de la Misión Institucional.* Por otro lado, un indicador registra presencia en ocho de los 14 informes de las universidades revisadas y se refieren a *La gestión de recursos económicos y financieros están en constante revisión y adaptación a las nuevas necesidades.* Respecto a las universidades, uno de los informes revisados registra los 17 indicadores que identifican esta categoría y corresponde a la Univ. 5, la universidad con menos número de indicadores registra 12 de los 17.

Los indicadores identificados para RECFIN aparecen con diferente intensidad en los informes revisados, ejemplo de ello se muestra en la Tabla 4.18 donde el indicador *Considera la búsqueda de fuentes de ingreso diversas,* esta aparece codificada 94 veces y con presencia en los 14 informes de las universidades en estudio. El informe de autoevaluación con mayor numero de codificaciones de dichos indicadores corresponde a la Univ. 6 con 111 referencias para esta categoría. El indicador que aparece con menor intensidad corresponde a *Mantiene una gestión centralizada de los recursos económicos financieros,* en este caso aparece con 13 referencias en 10 de los 14 informes de autoevaluación.

El indicador con mayor intensidad como se dijo anteriormente es *Considera la búsqueda de fuentes de ingreso diversas,* para este caso, las universidades revisadas a través de sus informes de autoevaluación hacen referencia a la necesidad de buscar fuentes externas para fortalecer su

estructura financiera y aumentar las fuentes de financiamiento que componen los ingresos, en general las fuentes externas de ingresos se refieren a recursos obtenidos por proyectos concursables, preferentemente proyectos de investigación y que son de gran importancia para la institución, principalmente para el desarrollo de la investigación y vinculación. El Aporte Fiscal Directo (AFD) también es una fuente externa de financiamiento, este es un instrumento de financiamiento que el Estado destina a las Universidades del Consejo de Rectores (CRUCH) en función de criterios históricos y de desempeño anual referido a matrícula, académicos con postgrado y proyectos y publicaciones de investigación de excelencia. El fondo basal de desempeño también es una fuente externa de financiamiento que tiene gran importancia para estas instituciones, pues financian los planes de desarrollo académicos. Las universidades en estudio buscan otras fuentes de financiamiento en actividades productivas que generan recursos como son las clinicas o centros médicos, laboratorios, actividades de capacitación o educación continua, así como a través de los programas de postgrado, entre otros. Tal es el caso de la Univ. 8 que en su informe de autoevaluación expresa que los recursos que le permiten atender las necesidades de infraestructura y equipamiento provienen de diversas fuentes como recursos propios y recursos externos como los aportes del estado.

> Aportes del Estado: Se consideran en este grupo, aquellos aportes del Estado que son utilizados por la Universidad en el financiamiento de su operación general e inversiones, que incluyen remuneraciones, construcciones, bienes y servicios, mantención, etc., y que forman parte de su presupuesto anual. Para el año 2013 estos recursos incluyen los siguientes aportes: - Aporte para Crédito Solidario – Aporte Fiscal Directo – Aporte Fiscal Indirecto – Aporte Basal por Desempeño – Fondo de Fortalecimiento para universidades del CRUCH – Becas de Aranceles de Matrícula (Bicentenario) – Becas Juan Gómez Millas – Becas Hijos Profesionales de la Educación – Becas Nuevo Milenio – Becas de Excelencia Académica, BEA – Beca Pedagogía – Beca Puntaje Nacional – Beca Valech – Beca Vocación de Profesor – Fondos Concursables de Desarrollo Institucional (FDI) – Convenio

> de Desempeño – Recursos provenientes de proyectos MECESUP – Transferencias para Aguinaldos y Bonos de cargo del Estado (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013 p. 47)

La Univ. 11 por su parte, se refiere a los aportes externos que recibe a través del Programa MECESUP (Mejoramiento de la Calidad y Equidad en la Educación Terciaria) para desarrollar proyectos de diseño y rediseño curricular de sus carreras.

> *Entre los aportes externos para apoyar iniciativas de diseños y rediseños curriculares de las carreras se destacan los recursos provenientes del Programa MECESUP. En el período se ejecutaron 9 proyectos (5 el año 2006, 2 el año 2007 y 2 el año 2008), cuyos montos involucrados en su ejecución ascienden a M$779.881.- de recursos provenientes del MECESUP y M$58.858.- de recursos propios de la Universidad.* (Informe de autoevaluación Univ. 11, 2010, p. 130)

El indicador, *El Plan de Desarrollo Institucional considera los recursos económicos y financieros para las actividades académicas (Investigación, docencia, innovación, vinculación)* aparece con 88 referencias codificadas y con presencia en los 14 informes de autoevaluación de las universidades que componen este estudio. Este indicador hace referencia a que en el Plan de desarrollo institucional están considerados los recursos económicos de tal forma disponer de los recursos oportunamente para financiar los requerimientos que se generan de la gestión y de los proyectos académicos. En general los recursos destinados para el desarrollo de las lineas académicas se aseguran en el presupuesto anual, es así que las universidades en estudio tienen distintos mecanismos para asegurar los recursos económicos necesarios para cumplir con su plan de desarrollo sea con recursos propios o con la búsqueda de recursos externos. Los informes de autoevaluación hacen mucha referencia al apoyo que se considera para el desarrollo de la investigación, incentivos por publicaciones y los recursos para la vinculación con el medio.

Tabla 4.17

Presencia de Recursos financieros (RECFIN) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS EN LOS INFORMES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Considera distintos instrumentos de financiamiento para beneficios a los académicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Considera la búsqueda de fuentes de ingreso diversas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Considera un sistema de financiamiento estudiantil (becas, apoyo económico, beneficios).	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Cuenta con un sistema informático que soporta la operación de la gestión financiera.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	10
Cuenta con una estructura organizacional que administra los recursos financieros, entrega la política, las normas y controla la gestión financiera.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Cuenta con una política y objetivos que permiten dar cumplimiento a los propósitos institucionales.	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	12
El Plan de Desarrollo Institucional conidera los recursos económicos y financieros para las actividades académicas (Investigación, docencia, innovación, vinculación).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
El proceso presupuestario recoge los requerimientos financieros derivados de los objetivos y metas del Plan estratégico.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	12

Tabla continúa en página siguiente

PRESENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS EN LOS INFORMES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Existe un alineamiento entre los objetivos econ{omicos y financieros con las distintas unidades funcionales.	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	10
Existe una descentralización en la administración de recursos operacionales en cada unidad.	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Implementa mecanismos de control y seguimiento a la ejecución de los recursos económicos y financieros (auditorías, cuenta pública).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
La gestión de los recursos ecnómicos y financieros esta en constante revisión y adaptación a las nuevas necesidades.	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	**8**
La gestión de recursos económicos y financieros son parte de la Planificación estrategica Institucional.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
La principal fuente de recursos financieros corresponde a los aranceles.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Mantiene una gestión centralizada de los recursos económicos financieros corporativos.	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10
Orientada a lograr la autonomía financiera de la institución	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	11
Tiene como propósito buscar la estabilidad económica y el soporte para el desarrollo de la Misión institucional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
TOTAL PRESENCIA DE RECFIN EN LOS INFORMES	14	13	14	15	**17**	14	16	16	**12**	15	14	14	15	15	

Tabla 4.18

Indicadores que caracterizan a Recursos financieros (RECFIN) en los informes de autoevaluación.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A RECFIN EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Considera distintos instrumentos de financiamiento para beneficios a los académicos	1	1	6	2	3	9	3	1	1	4	2	2	4	2	41
Considera la búsqueda de fuentes de ingreso diversas	10	1	6	5	5	7	3	11	21	6	4	6	4	5	**94**
Considera un sistema de financiamiento estudiantil (becas, apoyo económico, beneficios)	0	8	4	1	12	11	2	1	3	1	3	2	5	11	64
Cuenta con un sistema informático que soporta la operación de la gestión financiera	1	4	1	0	3	6	1	1	0	0	1	0	1	1	20
Cuenta con una estructura organizacional que administra los recursos financieros, entrega la política, las normas y controla la gestión financiera	5	0	3	2	3	8	5	3	2	1	2	2	1	2	39
Cuenta con una política y objetivos que permiten dar cumplimiento a los propósitos institucionales	1	2	0	5	4	7	4	1	0	2	2	5	7	2	42
El Plan de Desarrollo Institucional conidera los recursos económicos y financieros para las actividades académicas	7	5	5	5	9	19	2	5	3	6	2	2	12	6	**88**
El proceso presupuestario recoge los requerimientos financieros derivados de los objetivos y metas del Plan estratégico	5	3	2	4	6	14	5	4	6	2	3	4	0	0	58

Tabla continúa en página siguiente

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A RECFIN EN LOS INFORMES DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total
Existe un alineamiento entre los objetivos econ{omicos y financieros con las distintas unidades funcionales	5	1	0	1	5	5	2	1	0	1	0	0	3	1	25
Existe una descentralización en la administración de recursos operacionales en cada unidad	0	0	0	1	2	0	1	5	1	2	1	2	2	3	20
Implementa mecanismos de control y seguimiento a la ejecución de los recursos económicos y financieros (auditorías, cuenta pública)	1	1	7	4	3	6	1	1	1	1	2	1	4	0	33
La gestión de los recursos ecnómicos y financieros esta en constante revisión y adaptación a las nuevas necesidades	1	0	4	1	2	0	0	4	0	2	0	0	1	3	18
La gestión de recursos económicos y financieros son parte de la Planificación estrategica Institucional	2	2	2	6	6	4	2	0	1	1	1	1	4	1	33
La principal fuente de recursos financieros corresponde a los aranceles	2	2	1	1	2	2	1	3	5	1	2	1	0	1	24
Mantiene una gestión centralizada de los recursos económicos financieros corporativos	0	0	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	**13**
Orientada a lograr la autonomía financiera de la institución	3	1	1	3	3	0	1	2	0	3	0	1	2	1	21
Tiene como propósito buscar la estabilidad económica y el soporte para el desarrollo de la Misión institucional	4	1	2	8	11	17	1	5	2	6	1	4	8	2	72
Total de referencias de elementos que caracterizan a RECFIN en los informes	48	32	45	49	80	**116**	36	49	47	39	**27**	34	60	43	

En este caso la Univ. 10 expresa en su informe de autoevaluación la asignación de presupuesto anual para el apoyo y desarrollo a unidades académicas menos avanzadas en el área de investigación, ya sea por la vía de concursos internos o apoyo para postular proyectos con financiamiento externo.

> Apoyo y promoción de la investigación y creación
>
> La [Univ. 10] destina cerca de 750 millones de pesos anuales a un conjunto de instrumentos internos complementarios cuyo propósito es dotar de capacidades a las unidades académicas o áreas disciplinarias que muestran un menor desarrollo en investigación o creación, así como mejorar las condiciones de entorno de investigadores jóvenes. Específicamente en el año 2010, los concursos internos apoyaron proyectos de investigación en las áreas de ciencias sociales, humanidades, artes y educación; proyectos de iniciación destinados a facilitar la autonomía de investigadores jóvenes; proyectos de creación artística abiertos a las diferentes manifestaciones en este ámbito; proyectos de enlace para apoyar líneas de investigación con financiamiento externo temporalmente interrumpido; proyectos de movilidad académica; proyectos de fomento a la investigación multidisciplinaria a través de los Programas de Investigación Domeyko, entre otros. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 161)

La Tabla 4.18 muestra que es la Univ. 6 la que registra mayor número de referencias para los indicadores de RECFIN, tiene 116 referencias y el indicador que registra mayor número de referencias es *El Plan de Desarrollo Institucional considera los recursos económicos y financieros para las actividades académicas (Investigación, docencia, innovación, vinculación)*, para este indicador, la Univ. 6 indica que su Planificación Financiera responde a planificación de largo plazo y atiende tanto al ingreso como a los gastos para alcanzar los objetivos académicos como la docencia, la investigación, la infraestructura y la vinculación con el medio.

> La Planificación Financiera, por una parte, corresponde a las actividades sistemáticas de planificación a largo plazo de los ingresos, gastos y fuentes de financiamiento que la Institución usa para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su estabilidad, viabilidad y sustentabilidad financiera. Esto implica intervenir en los procesos de:
>
> • Docencia: Participando en el financiamiento de la oferta docente, desde el ingreso de un estudiante hasta que termina de cumplir su compromiso con la Corporación, además de realizar proyecciones de ingresos por carrera, cuantificación de los costos, análisis financiero en el caso de creación de nuevas carreras y las necesidades de infraestructura para la docencia. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 99)

El indicador *Mantiene una gestión centralizada de los recursos económicos financieros corporativos* aparece con 13 codificaciones, es el indicador con menos referencias y está presente en 10 de los 14 informes que son parte de este estudio. Este indicador hace referencia a la centralización de la gestión de los recursos financieros corporativos, pero con una descentralización en la gestión por parte de las unidades académicas. En este sentido, la Univ. 14 es una de las universidades que en su informe de autoevaluación expone que, dentro de la estructura organizacional, es la Dirección de Presupuesto y Finanzas la que administra a nivel corporativo los recursos y es la que entrega los lineamientos de funcionamiento a las distintas unidades académicas para la administración de los recursos descentralizada.

> Dentro de la estructura organizacional, es la Dirección de Presupuesto y Finanzas (DIPRAFI), dependiente de la VREG, la que administra a nivel corporativo los recursos financieros, entrega las directrices funcionales y de control para la gestión financiera de las unidades, y lleva la relación total con la banca comercial e instituciones de carácter financiero. Sin embargo, en términos operativos, cada unidad de gestión que conforma la estructura organizacional realiza en forma descentralizada la administración de sus recursos. Esta combinación genera que el desarrollo de la administración financiera sea

> operado bajo un ambiente interno descentralizado virtual, y uno centralizado corporativo y externo real, permitiendo llevar la responsabilidad del manejo financiero donde se originan los flujos de recursos, manteniendo un control y soporte corporativo de estos, y aprovechando las economías de escala en su utilización. La forma de operar antes expuesta es posible, ya que se ha implementado un sistema informático, que permite mantener información de las transacciones económicas y financieras tanto en forma real como virtual. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 86)

La presencia de la categoría *Servicios a los estudiantes y al personal* (SERVIC) como lo muestra la Tabla 4.19 está caracterizada por 10 indicadores en los informes de las universidades estudiadas. Dos indicadores tienen presencia en los 14 informes revisados y un indicador registra presencia solo en seis informes de autoevaluación de este estudio. Los dos indicadores que están presente en los 14 informes revisados se relacionan con: *Los apoyos estudiantiles se refieren a financiamiento (becas de aranceles, becas para postgrados), servicios de salud (atención médica, dental), psicosocial, vida estudiantil (deportes, actividades extra programáticas) y de apoyo académico (tutorías, reforzamientos)* y *Los servicios académicos consideran los servicios de biblioteca, aulas virtuales, movilidad estudiantil, recursos informáticos, salas de estudio, entre otros.* El indicador que aparece con menos presencia se refiere a *Cuenta con una organización de representación estudiantil como Centros de alumnos (coordinar beneficios a los alumnos y los representan ante las autoridades).* Dos de las universidades que forman parte del estudio aparecen con la totalidad de los indicadores que caracterizan SERVIC, ellas son la Univ. 14 y la Univ. 13, igualmente dos universidades registran la menor cantidad de indicadores que caracterizan a esta categoría, son la Univ. 10 y la Univ. 3, ambas con presencia de cinco de los 10 indicadores que caracterizan a SERVIC.

Tabla 4.19

Presencia de referencias de Servicios a los estudiantes (SERVIC) en los informes de Autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIA DE SERVICIOS A LOS ESTUDIANTES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Cuenta con programa de apoyo y desarrollo docente, perfeccionamiento disciplinario y de competencias pedagógicas)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	11
Cuenta con un sintema y programa apoyo, desarrollo y bienestar para sus admisnistrativos (beneficios, capacitación)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Cuenta con una gama variada de beneficios para sus académicos (Salud, educación, capacitación, descuentos, jardin infantil, seguros, retiro, enre otros)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	13
Cuenta con una organización de representación estudiantil como Centros de alumnos (coordinar beneficios a los alumnos y los representan ante las autoridades).	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	6
Cuenta con una política que regula y norma la ayuda y beneficios generales a los estudiantiles	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	8
El servicio de apoyo y financiamiento a los alumnos está incorporado en los Objetivos estratégicos de la Institución	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	8
Existe una estructura organizacional y administrativa que soporta el programa de apoyo y de ayuda estudiantil	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	9
Implementa mecanismos de aseguramiento de la calidad en los procesos de ayuda y servicio estudiantil (encuestas de satisfacción, estudios y seguimiento de indicadores)	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	9
Los apoyos estudiantiles se refieren a financiamiento (becas de aranceles, becas para postgrados), servicios de salud (atención médica, dental), psicosocial, vida estudiantil (deportes, actividades extraprogramáticas) y de apoyo académico (tutorías	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Los servicios académicos consideran los servicios de biblioteca, aulas virtuales, movilidad esudiantil, recursos informáticos, salas de estudio, entre otros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Total de presencia de SERVIC en los informes de autoevaluación.	6	9	**5**	6	8	9	9	9	7	**5**	6	6	**10**	**10**	

Tabla 4.20

Indicadores que caracterizan a Servicios a los estudiantes (SERVIC) en los informes de Autoevaluación.

indicadores que caracterizan a SERVIC	UNIV. 1	UNIV. 2	UNIV. 3	UNIV. 4	UNIV. 5	UNIV. 6	UNIV. 7	UNIV. 8	UNIV. 9	UNIV. 10	UNIV. 11	UNIV. 12	UNIV. 13	UNIV. 14	TOTAL
Cuenta con programa de apoyo y desarrollo docente, perfeccionamiento disciplinario y de competencias pedagógicas).	0	2	1	1	3	9	3	3	2	0	3	0	6	1	34
Cuenta con un sintema y programa de apoyo, desarrollo y bienestar para sus admisnistrativos (beneficios, capacitación).	0	4	1	1	6	9	6	1	2	1	2	3	7	1	44
Cuenta con una gama variada de beneficios para sus académicos (Salud, educación, capacitación, descuentos, jardin infantil, seguros, retiro, enre otros).	6	3	2	3	8	9	6	3	1	0	2	1	2	2	48
Cuenta con una organización de representación estudiantil como Centros de alumnos (coordinar beneficios a los alumnos y los representan ante las autoridades).	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	**8**
Cuenta con una política que regula y norma la ayuda y beneficios generales a los estudiantiles.	0	1	0	0	6	2	1	1	1	0	0	0	1	3	16
El servicio de apoyo y financiamiento a los alumnos está incorporado en los Objetivos estratégicos de la Institución.	3	0	0	2	0	4	1	1	1	0	0	0	2	6	20
Existe una estructura organizacional y administrativa que soporta el programa de apoyo y de ayuda estudiantil.	0	2	0	0	2	11	1	1	0	0	1	1	2	5	26
Implementa mecanismos de aseguramiento de la calidad en los procesos de ayuda y servicio estudiantil (encuestas de satisfacción, estudios y seguimiento de indicadores).	5	6	0	0	9	14	2	0	0	2	0	5	2	2	47
Los apoyos estudiantiles se refieren a financiamiento (becas de aranceles, becas para postgrados), servicios de salud (atención médica, dental), psicosocial, vida estudiantil (deportes, actividades extraprogramáticas) y de apoyo académico (tutorías, reforzamientos).	14	16	5	12	32	41	19	9	10	7	9	21	20	24	**239**
Los servicios académicos consideran los servicios de biblioteca, aulas virtuales, movilidad esudiantil, recursos informáticos, salas de estudio, entre otros.	14	6	7	9	17	16	8	16	3	9	5	11	12	13	146
Total de indicadores de SERVIC en los informes de autoevaluación	44	41	**16**	28	83	**115**	47	36	20	20	22	42	55	59	

Los indicadores identificados y que caracterizan a la categoría SERVIC aparecen en los informes de autoevaluación de este estudio con distinta intensidad, como lo muestra la Tabla 4.20 el indicador: *Los apoyos estudiantiles se refieren a financiamiento (becas de aranceles, becas para postgrados), servicios de salud (atención médica, dental), psicosocial, vida estudiantil (deportes, actividades extra programáticas) y de apoyo académico (tutorías, reforzamientos)* aparece codificado con 239 referencias, las universidades que presentan mayor referencias corresponde a la Univ. 6 y a la Univ. 14 con 41 y 24 referencias respectivamente. El indicador que aparece con menos presencia se refiere a *Cuenta con una organización de representación estudiantil como Centros de alumnos (coordinar beneficios a los alumnos y los representan ante las autoridades)* en este caso el indicador que caracteriza a SERVIC registra ocho referencias en seis informes de autoevaluación de este estudio, las universidades que hacen mención explícita son la Univ. 1, Univ. 2, Univ. 8, Univ. 10, Univ. 13 y la Univ. 14.

En esta categoría, las universidades que forman parte del estudio se refieren con mayor intensidad a los servicios de apoyo estudiantil, ya sean financieros, de servicios, apoyo pedagógico y de salud. En este aspecto las universidades gestionan los recursos de apoyo y financiamiento con directrices generales y o con políticas que regulan estos procesos y que se orientan a dar respuesta a las necesidades de sus estudiantes y lo hacen a través de la estructura organizacional con la que cuentan las instituciones. Por ejemplo, la atención a los estudiantes y los servicios que se entregan se implementan a través de vicerrectorías o direcciones generales, así hay universidades que como la Univ. 6 que, en su informe da cuenta que es la vicerrectoría de Apoyo al Estudiante la que se encarga de realizar acciones que fomenten y apoyen el desarrollo integral de sus estudiantes, por su parte, la Univ. 5 cuenta con una Dirección General de asuntos Estudiantiles (DAE) dirección que depende de la Vicerrectoría de Desarrollo Estudiantil y que se encarga de la formación extracurricular de los estudiantes. Las ayudas o apoyos a los estudiantes que refieren las instituciones se relacionan con apoyo al aprendizaje, estos apoyos van desde tutorías, reforzamientos hasta los servicios de biblioteca, salas de estudio, aulas virtuales y recursos informáticos entre muchos otros. Consideran

también becas internas que ofrecen las mismas instituciones para financiar sus estudios, becas alimenticias, de hogares estudiantiles, bolsas de trabajo, atención de salud multidisciplinaria, actividades de deporte y recreación y otros ayudas sociales. Las ayudas y apoyos también consideran a los académicos y trabajadores administrativos; para el caso de los académicos, las universidades cuentan con políticas para apoyos de perfeccionamiento a los académicos para asegurar uno de sus objetivos de calidad que se relaciona con la alta cualificación ya sea en el ámbito disciplinar o pedagógica que deben tener sus académicos para el cumplimiento de su proyecto educativo. En este mismo ámbito las universidades ofrecen apoyo en visitas o estadías a otros países o instituciones de educación superior. Otros recursos de apoyo a los académicos que consideran las instituciones se refieren a los de apoyo a la labor docente y se relacionan a software, aplicaciones virtuales, uso de plataformas web, base de datos entre muchos otros especializados. En los informes también se evidencia que las universidades cuentan con un sistema de apoyo y de bienestar para sus trabajadores administrativos, en general son fondos institucionales y en algunos casos también de funcionarios, que se destinan a beneficios para el personal y sus cargas familiares y para compensaciones a sus trabajadores al momento del retiro o del término del contrato.

Como mecanismo de aseguramiento de la calidad en los procesos de ayuda y apoyo a los estudiantes, las instituciones en estudio declaran contar con distintos mecanismos que garanticen la entrega de los servicios y apoyo y que estos cumplan con estándares de calidad establecidos por las mismas instituciones, así mismo para asegurar este cumplimiento, las instituciones han establecidos indicadores que les permita hacer seguimiento a la evolución de los servicios entregados a sus estudiantes.

La Univ. 6 respecto a apoyo a sus estudiantes, declara contar con una Vicerrectoría de apoyo al estudiante y es la que tiene a cargo diseñar e implementar las acciones que permitan el desarrollo integral de sus estudiantes y el cumplimientos de dicho objetivo se logra a través de distintas herramientas que la Univ. 6 ha definido como ayuda a los alumnos, estas van desde becas de

financiamiento, mecanismos de apoyo pedagógico hasta servicios de actividades extra programáticas para fomentar la vida sana y la cultura.

Gestión de los Recursos de Acompañamiento Gestión de Beneficios Estudiantiles

> El objetivo de la Gestión de los Recursos de Apoyo a la Calidad de Vida Estudiantil es establecer y desarrollar las directrices generales y políticas de la calidad de vida de los estudiantes, en aquellos aspectos no curriculares, dando respuesta a sus necesidades en ámbitos relacionados con la entrega de servicios asistenciales, tales como la Asignación y Administración de Becas, Fondo Solidario, Crédito con aval del Estado y atención de salud física y mental, además de apoyo en la gestión y realización de actividades propuestas por los mismos estudiantes.(Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 171)

La Univ. 14 por su parte atiende el apoyo estudiantil como un desafío para lograr una mirada más amplia, avanzando hacia una institución más inclusiva y que atienda el desarrollo integral de los estudiantes, esta mirada la fundamenta en la necesidad de atender a aquellos alumnos que ingresan a la Univ. 14 con un perfil de mucha vulnerabilidad y que además deben enfrentar un contexto de considerable exigencia académica y muchas veces con desigualdades sociales importantes. Para lograr dicha inclusión implementa programas deportivos, trabajo con grupos pastorales, apoyo académico, psicológico y asistencia en salud. Cuenta también con un Departamento de asistencia socioeconómica que se encarga de la gestión de los beneficios socioeconómicos que se entregan a sus alumnos, así como la administración de las becas estatales que reciben los estudiantes. Respecto al apoyo académico, la Univ. 14 cuenta con un Centro de apoyo al rendimiento académico y de exploración vocacional, este centro le permite la atención integral del alumno pues abarca ámbitos que van desde el rendimiento a la salud mental del estudiante para asegurar el éxito académico.

Políticas de Apoyo al Rendimiento Académico y de Apoyo Vocacional

> Otro importante motivo de consulta en la Unidad de Apoyo Psicológico, son los problemas de rendimiento académico y vocacionales, lo que motivó la creación del CARA [Univ. 14] (Centro de apoyo al rendimiento académico y de exploración vocacional) en 2004. Este centro comparte el espíritu de promoción del bienestar y salud integral, en tanto el buen rendimiento académico y el compromiso vocacional son fundamentales en la vida universitaria, facilitan la motivación por el estudio, permiten un buen desarrollo profesional y constituyen un factor protector de la salud mental. De igual forma, favorece la equidad en la mantención y éxito académico de los estudiantes. Son muchas las variables que influyen en los aprendizajes y resultados académicos. Por ello, el CARA [Univ. 14] ofrece diferentes servicios, todos orientados a apoyar el proceso de estudios académicos: talleres de habilidades académicas, tutorías grupales, atención psicoeducativa, curso de Hábitos y Estrategias de Estudio (5 créditos), sesión diagnóstica de rendimiento académico y un programa remedial para estudiantes en causal de eliminación. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 97)

Respecto a la característica que describen a los servicios académicos, estos se refieren a servicios de bibliotecas detallando desde la infraestructura con todos los productos asociados tales como salas de estudios y acceso para estudiantes de postgrado, acceso a internet, herramientas digitales como Tablet, notebooks hasta información sobre el número de volúmenes impresos, base de datos y acceso a revistas científicas. También se hace referencia a los laboratorios, sus equipamientos, el apoyo de TIC's para alumnos y académicos, en este caso el servicio se refiere a la "iluminación" del o los edificios o infraestructura y a los laboratorios de computación de uso general, es decir alumnos y académicos.

Los espacios de estudios también están considerados en los servicios a los estudiantes y se refieren a contar con salas de estudio con acceso a internet y otras condiciones que favorecen la

mejor calidad del tiempo de estadía del estudiante en los espacios universitarios. La movilidad estudiantil también es un servicio que se ofrece para los estudiantes, estos programas tienen como objetivo darle oportunidad de intercambio de experiencias a los estudiantes con instituciones de otros países o de Chile, estas experiencias pueden ser autofinanciadas o con fondos institucionales destinados para estos efectos a través de becas de movilidad. Este servicio, que para las universidades en estudio es parte de sus objetivos estratégicos dependen de estructuras organizacionales formales, tales como Vicerrectorías Académicas o de Desarrollo, las que cuentan con Direcciones de Relaciones académicas, Oficina de Movilidad Estudiantil, Dirección de Cooperación Internacional, unidad de Movilidad Estudiantil, Dirección de Relaciones Internacionales.

La Univ. 1 en los servicios académicos referidos a los recursos bibliográficos, declara en su informe de autoevaluación que la gestión de dicho servicio está a cargo de la Dirección de Bibliotecas y su funcionamiento está normado por un Manual de Procedimientos. Las bibliotecas de esta universidad están equipadas con espacios climatizados, cuentan con acceso a internet y tienen espacios de salas de estudios y dado que la Univ. 1 tiene sedes en otras ciudades procuran que el servicio de biblioteca tenga el mismo estándar. Respecto a las colecciones, los principales recursos son colección en línea, colección física, Repositorio de tesis, Repositorio Académico digital, portal de revistas electrónicas, sistema de búsqueda integrada de contenidos, sistema integrado de gestión de Bibliotecas entre muchos otros servicios y recursos que menciona.

SERVICIOS Y RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

En los servicios y recursos bibliográficos se observa un fuerte incremento de los libros electrónicos, concordante con las tendencias internacionales en esta materia.

La gestión de los servicios y recursos bibliográficos está a cargo de la Dirección de Bibliotecas, de la que dependen todas las bibliotecas de la Universidad. La gestión de sus procesos se encuentra formalizada en un Manual de Procedimientos.

Equipamiento e Infraestructura

> Las bibliotecas cuentan con espacios climatizados, computadores para los usuarios, acceso a Internet wifi y salas de estudio. Además, los campus cuentan con salas de estudio fuera de la Biblioteca, desde las cuales los usuarios pueden acceder a los recursos y servicios de esta en forma virtual. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 90-91)

En la Univ. 4 los servicios generales que ofrece a sus alumnos se condicen con su declaración de ser una universidad inclusiva, entendiendo al tipo de alumno que estudia en su institución. Los servicios que entrega en general se relacionan con bibliotecas, con los 140 laboratorios especializados, con el servicio de ayudantía para alumnos, con Programas para Estudiantes de Pueblos Originarios, academias de idiomas, de emprendimientos entre cursos que forman parte de la formación integral de sus estudiantes, ofrece también una plataforma informática que soporta el proceso de enseñanza y aprendizaje, salas de estudio, áreas recreativas, servicios de salud entre otros.

Entre los servicios otorgados se destacan:

> • Sistema de Bibliotecas: Se cuenta con la mejor Biblioteca del Norte de Chile. • Laboratorios: Se cuenta con 140 laboratorios especializados, distribuidos en 45 carreras de pregrado. • Servicio de Ayudantías: Se ofrecen aproximadamente 5.000 horas pedagógicas, impartidas por 850 alumnos por año. • Formación Integral: Para la formación integral de los estudiantes, la Institución ofrece Cursos de Formación General (se ofrece semestralmente 31 cursos, con un total de 93 horas pedagógicas), Programa para Estudiantes de Pueblos Originarios, Academia de Inglés, Academia de Emprendimiento, Academia de TICs, Centro de Artes, Ballet Folclórico Universitario, Coro Universitario, Teatro Universitario, Tuna Universitaria, Museos y Radio Universitaria. • Sistemas Informáticos: Se ofrece una plataforma tecnológica de soporte

> al proceso de enseñanza aprendizaje, tanto para el profesor como para el estudiante. Todos los estudiantes matriculados tienen acceso a ella, como también a correo electrónico. • Salas de estudios con acceso a internet: Se cuenta con 24 salas de estudio, con una capacidad total aproximada de 310 alumnos. Algunas de estas instalaciones permanecen operativas las 24 horas. • Áreas recreativas, deportivas y casinos: Se dispone de 5 canchas multifuncionales, 10 canchas de tenis, 2 canchas de futbol, una de ellas con césped artificial, 5 gimnasios multifuncionales techados, acuerdos para el uso de la Infraestructura del Estadio "Carlos Dittborn" y la Piscina Olímpica. Respecto de los casinos, se cuenta con 5 casinos. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 249)

Respecto a los servicios de movilidad estudiantil, la Univ. 14, lo considera en los Planes de Desarrollo de sus unidades académicas como una tarea prioritaria, pues contribuye a fortalecer el perfil de egreso de sus estudiantes para el contexto globalizado. La Univ. 14, cuenta con una política y procedimientos que regulan el intercambio internacional y que se reglamenta a través de los acuerdos que sostiene con instituciones de educación superior extranjeras. El intercambio se manifiesta con estadías que van desde un semestre a un año y las asignaturas cursadas en ese periodo son reconocidas en su plan de estudios. Otra manifestación de movilidad son las estadías de investigación, programas de doble titulación, movilidad de alumnos extranjeros a la Univ. 14 entre otros.

Intercambio Estudiantil Internacional

> 4.2.1. Internacionalización del Pregrado Los planes de desarrollo de la Universidad han establecido, desde el 2000 a la fecha, como tarea prioritaria, favorecer el intercambio de alumnos de pregrado, mediante la creación de alianzas y redes de apoyo con universidades extranjeras. Dicha acción se considera de relevancia, por cuanto permite potenciar los atributos del perfil del egresado [Univ. 14] inserto en un mundo globalizado (Anexo A.9). El plan de desarrollo institucional 2010-2015, ha ratificado que

> el crecimiento de la Universidad, necesariamente, tiene que considerar una mayor apertura y vinculación internacional, en todos los ámbitos: pregrado y postgrado, investigación y desarrollo institucional. (Anexo A.10)
>
> 4.2.2. Políticas y Procedimientos para el Intercambio Internacional El intercambio internacional se regula por acuerdos bilaterales con las universidades extranjeras y está basado principalmente en la reciprocidad. Actualmente, la Universidad mantiene acuerdos de intercambio con 304 Instituciones en 45 países de los 5 continentes. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 118)

La Univ. 10 por su parte, respecto a la movilidad estudiantil también declara contar con políticas para el tratamiento de la vinculación internacional con el objetivo de sembrar vínculos con instituciones de educación superior de alto prestigio internacional para favorecer la movilidad de sus estudiantes de pre y postgrado. La estructura organizacional para esta tarea, la Univ. 10 cuenta con una Dirección de Relaciones Internacionales que depende directamente de la rectoría de la Universidad.

> Vinculación internacional
>
> Las políticas que la institución viene desarrollando hace un par de décadas buscan promover vínculos académicos con instituciones de alto prestigio internacional a través de una mayor movilidad de estudiantes de pre y postgrado, y del fortalecimiento de redes de instituciones de carácter regional y subregional que permitan a sus académicos acceder a mayores recursos de investigación en fuentes nacionales e internacionales de financiamiento. En la consecución de dichas políticas se han desarrollado diversas estrategias, entre las que cabe mencionar la creciente participación en redes regionales (en especial en el área del Asia Pacífico, APRU) y europeas; así como el incremento de programas de intercambio internacional tanto a nivel estudiantil como académico. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 213)

Tabla 4.21

Presencia de referencias de Oferta formativa (OFEFOR) en los informes de Autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIA DE OFEFOR	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a contar con normativa y procedimientos para el proceso de admisión y matrícula de alumnos nuevos.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
Asociado a la existencia de todos los recursos de infraestructura, equipamiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a una gestión del cuerpo académico para el desarrollo de las actividades académicas como docencia de pregrado y postgrado, investigación, VM entre otras.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a una referencia de la oferta académica y a las actividades académicas que realiza.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a estudiantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con normativa, procedimientos y soporte informático para la gestión de la información académica de los alumnos y de los docentes	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con una estructura organizacional que soporta la actividad académica	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muestran la progresión del alumno en su proceso	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
El proceso formativo está regulado por un sistema normativo que contiene reglamentos, disposiciones, decretos, entre otros	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
La creación, modificación y cierre de carreras cuentan con normativa y procedimientos que regulan dicho proceso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La innovación pedagógica y curricular son parte de los objetivos académicos para el cumplimiento de sus propósitos	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Total de referencias de OFEFOR en los informes de autoevaluación	12	10	**9**	13	13	13	13	12	13	13	13	13	12	12	

La categoría Oferta formativa (OFEFOR) que se refiere a las áreas, carreras, jornadas y nivel de grado que ofrecen las instituciones estudiadas, así como el desarrollo que éstas alcanzan y los sistemas que soportan todo el proceso de formación de los estudiantes está caracterizada por 13 indicadores que tienen similar presencia en las instituciones que participan en este estudio, así se muestra en la Tabla 4.21, siete indicadores que caracterizan OFEFOR están presente en los 14 informes de autoevaluación y son dos indicadores los que aparecen en 12 informes. Por otro lado, son ocho universidades las que cuentan con los 13 indicadores de OFEFOR, la universidad que registra el menor número de indicadores corresponde a la Univ. 3 con 9 de 13. Los dos indicadores que aparecen con mayores números de referencias corresponden a *Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos* y *Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión*, ambas con 297 y 391 referencias codificadas respectivamente. El indicador *Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión* tiene un promedio de 28 referencias en los informes y las instituciones que muestran mayor número de este indicador corresponden a la Univ. 1 y a la Univ. 4 ambas con 55 referencias codificadas; las mismas universidades son las que en sus informes de autoevaluación registran mayor número de referencias de los indicadores que caracterizan a OFEFOR con 174 y 182 respectivamente. El informe con el menor número de referencias codificadas para la caracterización de OFEFOR corresponde a la Univ. 11 con 52 referencias codificadas.

Los principales procesos ligados a la actividad académica como docencia, investigación y vinculación con el medio que declaran las instituciones de este estudio se refieren a los procesos de creación o rediseño de carreras, a la metodología para implementar los planes de formación, a los métodos de aprendizaje y a su Modelo Educativo, a los resultados de aprendizaje y a los indicadores que se revisan en la progresión de sus estudiantes, a la gestión del cuerpo académico, a las instalaciones, equipamiento y materiales para sus actividades, a la admisión de sus estudiantes, a la provisión y diseño de la oferta académica y a los mecanismos de aseguramiento de la calidad para las

actividades académicas que realiza entre otras. Los procesos antes mencionados están regulados por políticas y propósitos que orientan la acción de la institución en dichos procesos académicos, así por ejemplo cuanta con política y procedimientos que norman la admisión de nuevos estudiantes, políticas y procedimientos para la creación, cierre o rediseño de carreras, políticas para la gestión del cuerpo académico como por ejemplo lo referido a perfeccionamiento, a jerarquización o convenios de desempeño, entre otros.

La Univ. 5 por ejemplo, cuenta con una política y mecanismo que regulan el proceso de admisión de estudiantes nuevos, dicha política responde por un lado al Proyecto Educativo y al Plan de Desarrollo Institucional y por otro lado a las decisiones de nivel estatal que se han implementado para este propósito. A su vez El Reglamento de admisión y Matrícula de Pregrado de la Univ. 5 se refiere a las dos vías de admisión que contempla en su normativa: admisión regular y admisión especial.

POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ADMISIÓN

> La política de admisión de la UNIV. 5 se ha modificado en los últimos años, atendiendo a las iniciativas implementadas en la educación superior del país, manteniendo como eje central los propósitos institucionales contenidos en el Proyecto Educativo y el Plan de Desarrollo Institucional. En el Reglamento de Admisión y Matrícula de Pregrado (anexo 5.7), se describen las vías de admisión reconocidas por la Universidad.
>
> La Política de Admisión se define en función de las metas de calidad y cantidad de estudiantes establecidas en el Plan de Desarrollo, para cada sede y facultad. Es un proceso en el que participan las facultades y las siguientes vicerrectorías: VRA, VRPD, VRCC, VRS y VRDE. La VRDE está encargada de la coordinación del “Procedimiento para la fijación de vacantes y puntajes de postulación” (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016 p. 118)
>
> De los indicadores que caracterizan OFEFOR también destaca en los informes de

autoevaluación el contar con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión y propósito, en este sentido se hace referencia a algunos elementos propios como la vocación formativa, su capacidad innovadora, la centralidad del alumno en el proceso de aprendizaje, la formación de valores entre otros. Las universidades en estudio declaran en sus informes dar una prioridad estratégica a las actividades académicas que realiza, destacando muchas de ella la docencia de pregrado, situación que se pone en evidencia en los planes de mejoramiento institucional y en los convenios de desempeños que mencionan y que les permiten robustecer perfeccionar sus Modelos educativos.

Los informes de autoevaluación también hacen referencia al proceso de enseñanza y aprendizaje y en general son coincidentes en declarar que la planificación de ese proceso tiene como referencia el perfil de egreso de las carreras y que está integrado al plan de estudios y a los programas de cada asignatura. Las instituciones declaran que sus modelos educativos están consolidados, pero además se caracterizan por ser flexibles por ejemplo a la hora de incorporar la innovación en las metodologías de enseñanzas y recursos didácticos.

Respecto del Modelo Educativo, La Univ. 10 destaca como los elementos más relevantes la promoción de una pedagogía centrada en el estudiante, la adopción de un modelo de formación que está orientado por competencias y la promoción de estrategias metodológicas y evaluativas adecuadas al modelo.

Los aspectos más relevantes del Modelo Educativo-2010 son los siguientes:

• Promover una pedagogía centrada en el estudiante que privilegia los métodos activo-participativos • Valorar el tiempo del estudiante, expresado en la adopción del Sistema de Créditos Transferibles (SCTChile)

• Adoptar una formación orientada por competencias como elemento conductor del currículo • Desarrollar competencias genéricas que den un sello formativo a nuestros

> estudiantes • Promover estrategias metodológicas y dispositivos evaluativos adecuados para las competencias a desarrollar. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011 p. 87)

Otros de los elementos que caracterizan a OFEFOR y que aparece con una fuerte presencia en el registro de referencias se refiere a *El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muestran la progresión del alumno en su proceso formativo*, con 122 registros según muestra la Tabla 4.22. Este indicador representa el objetivo estratégico de estas instituciones en lograr el fortalecimiento de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes entendiendo las características de ingreso de sus alumnos, acompañándolos con apoyos para asegurar su permanencia, titulación y empleabilidad, es decir durante todo el ciclo de vida del estudiante. Para lograr lo anterior, las universidades que participan en este estudio coinciden en evidenciar a través de sus informes de autoevaluación que implementan distintas estrategias para lograr los aprendizajes de sus alumnos, sobre todo considerando el perfil de ingreso, para ello aplican evaluaciones diagnósticas, propedéuticos, nivelaciones de contenidos y de habilidades para el estudio, de tal forma los resultados se reflejen en ciertos indicadores académicos críticos como son: tasa de retención, tasa de aprobación, tasa de titulación oportuna y se agrega la de empleabilidad de sus egresados. Los resultados de estos indicadores académicos según explicitan estas instituciones se encuentran en el promedio o superior a las del sistema de educación superior. Así lo muestra la Univ. 13 que a partir de la caracterización del perfil de ingreso de sus estudiantes obtiene un diagnóstico de las competencias académicas de entrada de sus nuevos estudiantes para luego derivarlos a los programas de apoyo académico y/o psicoeducativo. Esta universidad también declara realizar análisis de progresión de manera sistemática de sus estudiantes en los distintos niveles de formación, los resultados de esos análisis le permiten tomar decisiones oportunas para determinar las mejoras que se requieran en el proceso, los indicadores de eficiencia que revisan y hacen seguimiento son referidos a la retención, aprobación de asignatura, avance curricular, titulación oportuna y la empleabilidad de sus egresados.

Tabla 4.22

Indicadores que caracterizan a Oferta formativa (OFEFOR) en los informes de Autoevaluación.

INDICADORES QUE CARACTERIZAN A OFEFOR	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a contar con normativa y procedimientos para el proceso de admisión y matrícula de alumnos nuevos.	12	8	9	11	9	12	13	0	6	10	3	11	15	20	139
Asociado a la existencia de todos los recursos de infraestructura, equipamiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos.	4	8	2	15	6	7	6	1	5	3	3	4	4	3	71
Asociado a una gestión del cuerpo académico para el desarrollo de las actividades académicas como docencia de pregrado y postgrado, investigación, VM entre otras.	14	5	7	17	24	20	6	6	13	6	2	10	12	9	151
Asociado a una referencia de la oferta académica y a las actividades académicas que realiza.	16	6	8	6	5	11	3	10	9	2	7	5	3	16	107
Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a espudiantes.	7	4	2	9	19	13	9	6	5	1	2	6	6	4	93
Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos.	27	7	12	20	18	27	13	8	21	14	12	9	23	16	**227**
Cuenta con normativa, procedimientos y soporte informático para la gestión de la información académica de los alumnos y de los docentes.	2	8	0	5	3	3	2	2	1	6	2	1	0	4	**39**
Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión.	55	22	25	55	38	23	9	32	14	25	12	25	34	22	**391**
Cuenta con una estructura organizacional que soporta la actividad académica.	0	2	1	3	3	8	7	2	4	9	2	4	4	6	**55**
El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muestran la progresión del alumno en su proceso.	16	0	0	12	36	13	7	4	7	1	3	6	14	3	122
El proceso formativo está regulado por un sistema normativo que contiene reglamentos, disposiciones, decretos, entre otros.	7	0	0	3	1	4	2	3	5	2	1	3	3	0	34
La creación, modificación y cierre de carreras cuentan con normativa y procedimientos que regulan dicho proceso.	11	1	3	20	10	10	14	5	7	1	2	14	12	7	117
La innovación pedagógica y curricular son parte de los objetivos académicos para el cumplimiento de sus propósitos.	3	0	0	6	3	3	5	3	7	4	1	5	8	8	**56**
Total de indicadores de OFEFOR presente en los informes de autoevaluación	**174**	71	69	**182**	175	154	96	82	104	84	**52**	103	138	118	

Evaluación del perfil de ingreso

> Corresponde a la caracterización de los estudiantes a partir de variables sociodemográficas y de competencias académicas de entrada de los estudiantes de primer año. Esta caracterización permite, por una parte, tener un diagnóstico de las competencias académicas de los estudiantes que ingresan, y por otra, realizar derivaciones oportunas a quienes se encuentren en riesgo académico, a los programas, planes y actividades de apoyo académico y psicoeducativo. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015 p. 181)

Análisis de la Progresión de los Estudiantes

> La Universidad realiza análisis de la progresión de los estudiantes de manera sistemática, lo que permite conocer los resultados que éstos obtienen en los distintos momentos de su formación. Esto sirve de base en la evaluación de la efectividad de las políticas institucionales y así determinar las mejoras necesarias.
>
> A partir de lo anterior, en esta sección se sintetizan los resultados del proceso formativo en función de indicadores de eficiencia, tales como la retención, aprobación y avance curricular, el tiempo para la titulación y empleabilidad de egresados. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015 p. 214)

Los sistemas internos y sus mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos también es una característica de la categoría OFEFOR, así se expresa en los informes de autoevaluación, estas instituciones han establecido distintos mecanismos de aseguramiento de la calidad en los procesos de formación que tienen una aplicación sistemática y les permite tomar decisiones de mejora para el cumplimiento de sus propósitos, dentro de algunos mecanismos está la acreditación de sus carreras, en este sentido las instituciones han tomado la decisión política de acreditar todas las carreras elegibles para este propósito y para ello han establecido en muchos casos una estructura organizacional (Vicerrectorías de aseguramiento de

la calidad o unidades de apoyo) para los procesos de autoevaluación y sus respectivos planes de mejora asociados. Se consideran también otros mecanismos de aseguramiento como la aplicación de distintos instrumentos para evaluar tanto el aprendizaje como la enseñanza, en este caso se aplican encuestas de evaluación docente que responden los estudiantes y que aborda distintos ámbitos del proceso de enseñanza y también competencias docentes para la enseñanza. Los mecanismos de aseguramiento abarcan procesos académicos que van desde sistemas de evaluación de la oferta académica, diseño y creación de carreras, provisión de la oferta, mecanismos para evaluar el cumplimento de los estándares de equipamiento y recursos didácticos para el aprendizaje que establecen las propias carreras y se reflejan en los planes de estudios, así como instancias de reflexión formal para el análisis de progresión de alumnos con directivos y docentes. En este sentido las instituciones reconocen el valor de contar con los sistemas internos de aseguramiento de la calidad pues les genera valor a los procesos de planificación y control, ya que permite velar el cumplimiento de los objetivos definidos para el proceso de formación de sus estudiantes. Así mismo la infraestructura como las salas de clases, laboratorios, salas de estudio, bibliotecas, equipamiento, materiales didácticos son de primer nivel y responden a la docencia de pregrado, postgrado e investigación; el cuerpo académico también es uno de los objetivos de calidad y por tal motivo es declarado como prioridad, así la selección de los académicos obedece al criterio de excelencia académica. Estas universidades muestran una integración de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en los procesos de formación con sus objetivos estratégicos, con sus políticas y normativa lo que garantiza el cumplimiento de sus propósitos de las actividades académicas que realiza.

Respecto a la acreditación de carreras como mecanismo de aseguramiento de la calidad, la Univ. 6 expresa en su informe que la acreditación de sus programas se enmarca en los lineamientos estratégicos, para lo cual cuenta con procedimientos y reglamentos que establece las responsabilidades de las unidades académicas y las fases y plazos del proceso de autoevaluación y acreditación.

> Las políticas de acreditación de carreras se enmarcan en los lineamientos del Plan Estratégico Institucional 2011-2015, que considera distintas medidas asociadas a la instalación de procesos de aseguramiento de la calidad en la formación ofrecida en la Universidad. En este sentido, las políticas y el accionar institucional en acreditación de Pregrado han estado centrados en avanzar hacia la acreditación de todas las carreras impartidas por la Univ. 6. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 129)

La Univ. 4 por su parte declara que, para la docencia de pregrado, los sistemas que ocupa como mecanismos de aseguramiento de la calidad se relacionan con los sistemas de acreditación de carreras; sistema de medición y control de indicadores académicos (retención, titulación entre otros); proceso de evaluación de desempeño docente; sistema de contacto con empleadores y sistema de vinculación con el sector productivo y social. Respecto de la evaluación de la docencia de pregrado, la Univ. 4 considera distintas fuentes de información, por ejemplo, aplica una encuesta a distintos estamentos académicos y a alumnos para evaluar distintos aspectos de la docencia universitaria.

EVALUACIÓN DE INFORMANTES CLAVE DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

> Se consideran cuatro fuentes de información para obtener una mejor apreciación de las evaluaciones de los informantes clave, por un lado, se aplicó una encuesta con 71 ítems, orientados específicamente a evaluar los distintos aspectos de la docencia universitaria, ordenados en seis aspectos o dimensiones. Esta encuesta se aplicó a 116 académicos, entre ellos los jefes de carrera, directores de departamento, decanos, más dos académicos sin cargos. Los resultados se muestran en el gráfico N° 2, la encuesta aplicada se encuentra en el Anexo N° 2.34.
>
> También se aplicó una encuesta diseñada para estos fines a una muestra de 130 estudiantes, de todas las carreras y todos los niveles, donde se les pidió evaluar los temas con los cuales ellos tienen mayor contacto o conocimiento. Los resultados están

en el gráfico N° 3, la encuesta se encuentra en el Anexo N° 2.34. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 256)

En síntesis, los informes de autoevaluación de las universidades estudiadas muestran que la macrocategoría de **Aseguramiento de la Calidad** está dada por siete categorías.

***E*structuras flexibles** esta categoría en las universidades estudiadas se caracteriza principalmente por presentar rasgos comunes en sus estructuras de gobierno, dichas estructuras se ajustan y son funcionales a sus propósotos institucionales, son estructuras jerárquicas con distintos niveles decisionales, cuentan con unidades de apoyo a la máxima autoridad. Sus autoridades son inipersonales y colegiadas donde el Rector es la maxima autoridad unipersonal y las colegiadas se refieren principalmente a una Junta Directiva, Consejo Superior y Consejo de Facultad entre otras. Estas universidades cuentan con un marco normativo robusto que regula todos sus macro procesos y son conocidos por la comunidad y se traducen en estatutos y/o reglamentos orgánicos que describen la estructura de gobierno con sus respectivas delineaciones y atribuciones de cargo de las autoridades unipersonales y cuerpos colegiados para el cumplimiento de su misión. Un rasgo diferenciador de esta categoría se da entre las universidades que pertenecen al CRUCH y las que no son parte y se refiere al rol coordinador y orientador de las distintas unidades académicas que asumen las autoridades del gobierno central, para las universidades del CRUCH, la descentralización es más evidente y está más instalada constituyendo parte de la cultura institucional, para las universidades que no son del CRUCH han debido transitar hacia la flexibilidad y agilidad en la gestión con las distintas facultades o unidades académicas. En los informes revisados se evidencia un rasgo común en estas universidades que se refiere a la articulación que logran entre las distintas autoridades unipersonales y colegiadas que les ha permitido garantizar la oportunidad, pertinencia, control y calidad de las decisiones institucionales adoptadas. Otro elemento que está presente en estas universidades, pero que se materializa distinto según el tipo de universidad es la elección o nombramiento de sus autoridades, para el caso de las universidades del CRUCH, este proceso se

encuentra regulado por los estatutos y en general establece las condiciones de participación de la comunidad en la elección de las autoridades; en las universidades que no pertenecen al CRUCH este proceso que también está regulado por normativa, la autoridad maxima es nombrada por la Junta Directiva, Consejo Directivo u otro mecanismo que sus estatutos establezcan. Por último una característica importante que se refleja en los informes de autoevaluación es la decisión de la institución de revisar periodicamente y analisar tanto la gobernanza como sus estructuras organizacionales, en esta decisión se busca evaluar la pertinencia y estructura y los mecanismos de gobernanza, procesos que en general son revisados en las fases de autoevaluación y planificación estratégica, dando cuenta de su capacidad de ajuste de sus estructura.

Infraestructura, esta categoría aparece representada en los informes revisados porque las instituciones reconocen que es un proceso crítico y que es determinante para la competitividad del sistema, por tal razón es considerada en la planificación estratégica institucional con objetivos de mediano y largo plazo y que se materializa a través de proyectos estratégicos que cuentan con actividades, con responsables, con fechas límites y con presupuesto para su concreción. Cuentan con una política para la gestión de la infraestructura física y tecnológica, equipamiento y recursos didácticos, lo que les permite planificar según los lineamientos que establece el Proyecto Educativo y los estándares que determinan las carreras para su funcionamiento. La infraestructura considera también como un elemento crítico para la gestión académica y administrativa contar con una infraestructura tecnológica que le permite soportar la operación de los servicios que ofrece y tiene asociado otros elementos que tienen presencia en la totalidad de los informes revisados, como son los recursos tecnológicos e informáticos para la gestión académica, investigación y administrativa; los recurso TICs de alta competitividad (banda ancha para la conexión a internet, red de alta velocidad, etc.) y la existencia de plataformas de servicio al estudiante, académicos, administrativos y financieros. Respecto al uso del espacio físico, este es destinado a salas de clases, laboratorios, bibliotecas, salas de estudio, casinos, recintos deportivos y de uso común que responda a las actividades de pregrado, postgrado, investigación y de vinculación con el medio.

La **Investigación y Postgrado** se caracteriza porque las universidades que participan del estudio señalan en su Misión y Visión la importancia y el rol que tienen como institución de educación superior en la generación y difusión de conocimiento a través de las actividades de investigación y postgrado, así mismo en esta declaración, estas universidades orientan sus líneas de investigación a resolver por un lado problemas de la sociedad donde están insertas y por otro a aportar a la solución de problemáticas nacionales dependiendo del grado de complejidad alcanzado. Estas instituciones también cuentan con centros de excelencia para la investigación y dependiendo del grado de desarrollo que tienen en investigación, estos centros pueden ser multidisciplinarios, contar con laboratorios de alta tecnología y con una orientación a atender las problemáticas complejas de la sociedad, lo que les permite vincularse con el sector productivo, público y social, aportando con sus resultados de investigación en muchas oportunidades a la generación de políticas públicas. Las unidades académicas que atienden la investigación y postgrado cuentan con presupuesto asignado en el proceso presupuestario anual que está destinado a uno de sus objetivos estratégicos que es incentivar, apoyar y a financiar las actividades de investigación y de publicación científica. Consideran también el desarrollo de la Innovación a través de proyectos de I+D con la generación de patentes y se preocupan de gestionar una vinculación formal de sus actividades de investigación con el pre y postgrado y con las actividades de vinculación con el medio.

Perfil docente y otro personal administrativo, esta categoría se caracteriza porque las universidades que son parte del estudio coinciden en reconocer la importancia de contar con un cuerpo académico profesional y administrativo de excelencia para cumplir con los fines institucionales, por tal razón tienen políticas y normativas que regulan la gestión de sus colaboradores o funcionarios que se materializa través de la dirección de RRHH (para algunos casos Vicerrectoría de RRHH) que tiene a su cargo el desarrollo y la implementación de las políticas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para las distintas unidades o áreas de la institución. Los informes muestran la importancia estratégica que estas universidades dan a la implementación de procesos eficientes y que estén alineados a la Misión, Visión y propósitos y que se manifiesta en la implementación de modelos que

integran distintos procesos como son el de reclutamiento, retención, atracción y desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo. La política y el modelo también hace referencia al sistema de evaluación de desempeño y calificación ya sea del cuerpo académico como al personal profesional y administrativo, para ambos casos las instituciones cuentan con mecanismos que regulan dichos procesos, así como contar con políticas y reglamentos para el perfeccionamiento y desarrollo de sus trabajadores. Los modelos de gestión de personas también cuentan con políticas de bienestar del personal, aunque esta no está presente explícitamente en todos los informes de autoevaluación revisados.

Las materias más comunes de capacitación o perfeccionamiento para los profesionales y administrativos versan sobre competencias transversales para fortalecer los valores institucionales y de productividad según la función que cumplen; para el cuerpo académico el perfeccionamiento atiende a distintos propósitos, por un lado a fortalecer las competencias pedagógicas y de investigación con diplomados internos y por otro lado son los incentivos y el financiamiento para cursar postgrados, especialmente doctorados en instituciones nacionales y/o extranjeras. La política de desarrollo académico incorpora incentivos a la investigación de excelencia para mejorar la productividad científica de sus investigadores, en este sentido, un elemento que aparece con recurrencia en los informes revisados es el apoyo e incentivo a la movilidad de sus académicos.

Recursos económicos y financieros, esta categoría aparece con tres elementos que son coincidentes en los informes de las universidades analizadas; el primer elemento común se refiere a los planes de desarrollo institucional que consideran y aseguran los recursos económicos y financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades académicas (docencia de pre y postgrado, investigación, innovación y vinculación), estos recursos se confirman en los procesos presupuestarios. El segundo elemento que es coincidente es que los recursos económicos y financieros corporativos están centralizados en los altos niveles decisionales, pero con una descentralización en la gestión de las unidades académicas. El tercer elemento común que aparece

reflejado en estas universidades se refiere a las distintas fuentes de financiamiento (internas y externas) que se consideran para fortalecer su estructura financiera, en general las fuentes externas de ingresos se refieren a recursos obtenidos por proyectos concursables, preferentemente proyectos de investigación y que son de gran importancia para la institución, principalmente para el desarrollo de la investigación y vinculación. Para el caso de las universidades del CRUCH, el Aporte Fiscal Directo (AFD) aparece como una fuente externa de financiamiento muy valorada por estas instituciones, este es un instrumento de financiamiento que el Estado destina a las Universidades del Consejo de Rectores (CRUCH) en función de criterios históricos y de desempeño anual referido a matrícula, académicos con postgrado, proyectos y publicaciones de investigación de excelencia. El fondo basal de desempeño es otra fuente externa de financiamiento estatal de gran importancia, pues financian los planes de desarrollo académicos e impacta a las universidades del CRUCH. Otras fuentes de financiamiento son las actividades productivas que generan recursos como son las clinicas o centros médicos, laboratorios, actividades de capacitación o educación continua, así como los programas de postgrado.

Los **Servicios a los estudiantes y administrativos** en estas universidades se caracterizan por estar orientados a los alumnos y a los administrativos. Los servicios de apoyo estudiantil se refieren a ayudas financieras, de servicios, de apoyo pedagógico y de salud que se gestionan con directrices generales que entregan las políticas que regulan estos procesos y que están a cargo de una estructura organizacional que tienen para estos efectos (Vicerrectoría o Direcciones de Asuntos Estudiantiles).

Las ayudas o apoyos a los estudiantes se refieren a apoyos para el aprendizaje que van desde tutorías, reforzamientos hasta los servicios de biblioteca considerados de alto nivel, salas de estudio, aulas virtuales y recursos informáticos entre mucho otros; se refieren también a las becas internas para financiar estudios, becas alimenticias, de hogares estudiantiles, a bolsas de trabajo, atención de salud multidisciplinaria, a actividades de deporte y recreación y otras ayudas sociales. Por otro lado,

las ayudas y apoyos a los académicos y trabajadores administrativos se gestionan con políticas y normativas, para el caso de los académicos los apoyos son de perfeccionamiento, visitas o estadías a otros países o instituciones de educación superior, a apoyos a la labor docente como poner a disposición de sus académicos software, aplicaciones virtuales, uso de plataformas web, base de datos entre muchos otros recursos especializados para la investigación y el postgrado. Estas universidades también cuentan con un sistema de apoyo y de bienestar para sus trabajadores administrativos y sus cargas familiares como compensaciones al momento del retiro o del término del contrato.

Para garantizar el servicio a los estudiantes y que estos tengan el nivel o estándares comprometidos, las instituciones cuentan con mecanismo de aseguramiento de la calidad que garantizan este cumplimiento, para ello han establecidos indicadores que les permita hacer seguimiento a la evolución de los servicios entregados a sus estudiantes.

La categoría de **Oferta y desarrollo formativo (OFEFOR)** considera el desarrollo de las principales actividades académicas que realizan las instituciones (docencia, investigación y vinculación con el medio), estas actividades forman parte de los procesos académicos que van desde la creación o rediseño de carreras, a las metodología para implementar los planes de formación, a los métodos de aprendizaje y a su Modelo Educativo, a los resultados de aprendizaje y a los indicadores que se revisan en la progresión de sus estudiantes, a la gestión del cuerpo académico, a las instalaciones, equipamiento y materiales para sus actividades, a los procesos de admisión de sus estudiantes, a la provisión y diseño de la oferta académica y a los mecanismos de aseguramiento de la calidad para las actividades académicas que realiza. Los procesos antes mencionados están regulados por políticas y propósitos que orientan la acción de la institución en dichos procesos académicos, así por ejemplo cuentan con políticas y reglamentos que norman la admisión de nuevos estudiantes, la creación, cierre o rediseño de carreras, la gestión del cuerpo académico (perfeccionamiento, jerarquización o convenios de desempeño), para la gestión de la infraestructura y equipamiento.

Tabla 4.23

Presencia de referencias de Autoevaluación en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE AUTOEVALUACIÓN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
ANAINT	144	75	91	83	46	67	38	37	36	58	27	137	109	78	**1026**
AUTINF	2	1	2	1	5	1	1	1	3	6	2	1	10	2	38
PLAMEJ	15	10	46	29	25	25	27	33	15	18	13	22	12	0	290
REANIN	61	53	32	72	124	131	34	38	34	43	39	44	88	31	**824**
RESAPR	57	3	19	17	66	36	6	17	14	22	16	19	29	6	327
Total referencias de autoevaluación en los informes	**279**	142	190	202	266	260	106	126	**102**	147	97	223	248	117	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.24

Presencia de elementos que caracterizan a ANAINT en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE ANÁLISIS INTERNO EN LOS INFORMES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a un análisis crítico de sus procesos para identificar avances, fortalezas, debilidades respecto de la Misión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a un ejercicio de evaluación interna para fines de acreditación, autoevaluación, Planificación estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Compromiso de las autoridades institucionales para liderar el proceso de análisis interno	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	12
El análisis crítico se realiza con información valida y que se gestiona a través de distintas vías cuationario, focus group, encuestas, estudios de tendencias, de opinión, etc.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
El proceso de análisis critico y reflexivo, obedece a un proceso planificado y cuenta con las evidencias de ese proceso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Es un proceso que requiere la participación de toda la comunidad	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13
Asociado a competencias internas para llevar a cabo un proceso de análisi y evaluación interna	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Total de presencia de referencias en los informes de autoevaluación	7	7	6	7	7	7	5	7	6	7	6	7	7	7	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Las instituciones de este estudio cuentan con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión y propósito, en este sentido se hace referencia a algunos elementos propios como la vocación formativa, su capacidad innovadora, la centralidad del alumno en el proceso de aprendizaje, la formación de valores entre otros, además dan una prioridad estratégica a las actividades académicas que realizan, destacando la docencia de pregrado, situación que se evidencia en los planes de mejoramiento institucional y en los convenios de desempeños que mencionan y que les permiten robustecer y perfeccionar sus Modelos educativos.

Para los procesos de enseñanza y aprendizaje la referencia es el perfil de egreso de las carreras que está integrado al plan de estudios y a los programas de cada asignatura. Sus modelos educativos están consolidados y se caracterizan por ser flexibles y atender al perfil de ingreso de sus alumnos y en función de esto último se diseñan los programas de apoyo para el logro de los aprendizajes y que se concretan con la aplicación de evaluaciones diagnósticas, programas propedéuticos, nivelaciones de contenidos y de habilidades para el estudio, de tal forma los resultados se reflejen en ciertos indicadores académicos críticos como son: tasa de retención, tasa de aprobación, tasa de titulación oportuna y se agrega la de empleabilidad de sus egresados.

Resultados Relativos a la Autoevaluación

La macrocategoria de Autoevaluación está presente en todos los informes de autoevaluación que son parte del estudio con distinta intensidad y frecuencia. En el conjunto de las universidades analizadas, esta macrocategoría ha sido codificada 2505 veces como lo muestra la Tabla 4.23. Las categorías asociadas a la macrocategoría en comento más representadas en los informes de autoevaluación son ANAINT con 1026 referencias y REANIN con 824 referencias. De las Universidad analizadas, las que registran mayor número de codificación en la macrocategoría de autoevaluación corresponde a la Univ. 1 con 279 referencias, Univ. 5 con 266 referencias y la Univ. 6 con 260 referencias.

Tabla 4.25

Indicadores que caracterizan ANAINT en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE INDICADORES DE ANALISIS INTERNO	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a un análisis crítico de sus procesos para identificar avances, fortalezas, debilidades respecto de la Misión	42	19	48	34	12	29	13	21	22	17	14	33	51	38	**393**
Asociado a un ejercicio de evaluación interna para fines de acreditación, autoevaluación, Planificación estratégica	12	8	10	17	9	6	5	8	5	5	3	16	12	10	126
Compromiso de las autoridades institucionales para liderar el proceso de análisis interno	6	3	6	4	3	12	0	2	0	8	1	6	6	4	61
El análisis crítico se realiza con información valida y que se gestiona a través de distintas vías cuationario, focus group, encuestas, estudios de tendencias, de opinión, etc.	27	4	5	8	9	9	1	3	1	3	0	6	2	12	90
El proceso de análisis critico y reflexivo, obedece a un proceso planificado y cuenta con las evidencias de este proceso	20	15	14	31	17	16	7	12	5	16	9	20	31	11	**224**
Es un proceso que requiere la participación de toda la comunidad	27	3	2	7	2	7	0	7	1	6	1	12	8	11	94
Asociado a competencias internas para llevar a cabo un proceso de análisi y evaluación interna	9	3	0	5	3	9	1	6	1	3	1	3	3	3	**50**
Total de referencias de indicadores de ANAINT en los informes	**143**	55	85	106	55	88	**27**	59	35	58	29	96	113	89	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Las universidades con menor codificación en esta macrocategoría son la Univ. 11 con 97 referencias, La Univ. 9 con 102 referencias y la Univ. 7 con 106 referencias.

La categoría *Análisis interno* (ANAINT) está presente en la totalidad de los informes de autoevaluación de las universidades estudiadas. Un primer dato que merece destacarse es que los indicadores que definen *el análisis interno* muestran distinta intensidad, así se muestra en la Tabla 4.24, de los siete indicadores que caracterizan ANAINT, tres indicadores aparecen en los 14 informes, tres indicadores se registran en 13 informes y un indicador aparece con registros en 12 informes. 10 universidades presentan los siete indicadores que caracterizan ANAINT, tres presentan registro de seis indicadores y una aparece con cinco indicadores.

De los siete indicadores de ANAINT que aparecen en los 14 informes de autoevaluación de las universidades que forman parte del estudio, se puede decir que los rasgos comunes están en

Asociado a un análisis crítico de sus procesos para identificar avances, fortalezas, debilidades respecto de la Misión; Asociado a un ejercicio de evaluación interna para fines de acreditación, autoevaluación y Planificación estratégica y *El proceso de análisis crítico y reflexivo, obedece a un proceso planificado y cuenta con las evidencias de este proceso.*

La Tabla 4.25 muestra que los tres indicadores que caracterizan ANAINT y que aparecen en los 14 informes son los que registran mayor número de referencias así, *Asociado a un análisis crítico de sus procesos para identificar avances, fortalezas, debilidades respecto de la Misión* tiene 393 referencias; *El proceso de análisis crítico y reflexivo, obedece a un proceso planificado y cuenta con las evidencias de este proceso* aparece con 224 referencias y *Asociado a un ejercicio de evaluación interna para fines de acreditación, autoevaluación, Planificación estratégica* tiene 126 referencias.

Estos tres indicadores con mayor número de referencias en estas universidades se relacionan con la decisión de las autoridades institucionales para contar con instancias de análisis crítico de todos sus procesos misionales y los procesos de apoyo a la actividad académica, proceso que se

caracteriza por la participación de toda la comunidad universitaria. Estas instancias de análisis crítico son muy exhaustivas en la información que se analiza, información que se obtiene por diferentes fuentes válidas y confiables; la participación de distintos grupos de interés en estos procesos de análisis son una de las fuentes de información que se concretan en participación de grupos focales y/o encuestas, además de la revisión de distintos indicadores definidos para el seguimiento de los procesos académicos y de apoyo. La revisión de la información que se genera en las instancias de análisis les permite identificar avances, fortalezas y debilidades respecto de los propósitos que se han establecido en los planes estratégicos. El momento de análisis crítico, reflexivo son instancias planificadas en estas universidades que se implementan con metodologías que les permita realizar una verdadera evaluación a sus procesos para tomar las decisiones de mejora necesarias y muchas veces de carácter estratégico para alcanzar el nivel deseado y que se logran por el nivel de madurez y de competencias que estas instituciones han alcanzado en las instancias de análisis interno. Estos ejercicios de análisis están asociados a procesos institucionales de autoevaluación para fines de acreditación y también para los procesos de planificación estratégica.

Para la Univ. 6 el ejercicio de análisis institucional es una instancia que contempla actividades de análisis interno y externo que les permite identificar y gestionar las debilidades fortalezas y desafíos de sus actividades y reconoce como las principales funciones de este proceso la generación de información para la toma de decisiones, contar con información en base a indicadores, observación del ámbito educacional interno y externo para la actualización de la oferta académica.

> El Análisis Institucional comprende actividades orientadas al análisis interno y externo de la Corporación, que permiten identificar, caracterizar y gestionar debilidades, fortalezas, nuevos desafíos, oportunidades y riesgos en el medio en que se producen las actividades corporativas. De esta manera, se fortalecen las capacidades de observación, aprendizaje y evaluación de modo transversal en la Institución. Las principales funciones de este subproceso son:

> • Generar información estratégica para la toma de decisiones. • Preparar informes y cálculo de indicadores solicitados por la autoridad universitaria, por las diferentes unidades de la Institución, como también por organismos externos. • Desarrollar una sistemática y constante observación del ámbito educacional nacional e internacional que permita mantener un estado actualizado de la oferta académica y procesos de aprendizaje. En el ejercicio se deberá estar en una estrecha coordinación con las instancias especializadas de la Vicerrectoría Académica. • Generar estudios de análisis interno y externo del entorno, que faciliten la toma de decisiones institucionales. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 78)

La Univ. 2 para el proceso de análisis crítico de sus procesos declara que está desarrollado una cultura de evaluación en el contexto del aseguramiento de la calidad y que se desarrolla mediante recolección sistemática de información donde participa tanto las unidades académicas como administrativas. La información obtenida es materia de análisis para revisar el grado de avance de los objetivos contemplados en el Plan de Assessment.

> En el marco del aseguramiento de la calidad, la Univ. 2 está desarrollando una cultura de assessment. Este proceso se desarrolla mediante la recolección sistemática de información a través de la Plataforma para Procesos de Re acreditación, en la que participan todas las unidades académicas y administrativas, ingresando y actualizando antecedentes relevantes. Toda esta información es respaldada con evidencias, que a la vez son analizadas e interpretadas para determinar cuánto y cómo se están alcanzando los objetivos del Plan de Assessment (Anexo B−13: Pantallazo plataforma Assessment). (Informe de autoevaluación Univ. 2, 2014, p. 71- 72)

Para la Univ. 14 el proceso de evaluación interna ha sido valioso para desarrollar una mayor cultura de evaluación y haber realizado el proceso de evaluación interna junto al proceso de planificación estratégica fue muy beneficios debido a que tanto la retroalimentación que se recopiló

durante la elaboración del Plan de Desarrollo, la participación en la discusión y reflexión de ideas con los distintos estamentos como el sentido de comunidad que se logró fueron claves para alcanzar los objetivos que se plantearon para el proceso de autoevaluación.

> Aún cuando la Universidad está permanentemente preocupada de la calidad de sus procesos y resultados, el proceso de evaluación interna recientemente llevado a cabo ha sido una valiosa instancia para avanzar hacia una mayor cultura de evaluación. Someterse a un nuevo proceso de acreditación institucional, que involucra una exhaustiva autoevaluación, ha incentivado la discusión, el intercambio de ideas y la reflexión tanto de las autoridades como de todos los miembros de la comunidad universitaria que participaron del proceso. La reflexión sobre los objetivos institucionales, las políticas académicas, los procedimientos administrativos, la forma en que la Universidad se vincula con la sociedad, son actividades enriquecedoras para el quehacer universitario. Para la [Univ. 14] fue muy beneficioso haber realizado el proceso de evaluación interna de manera casi paralela con su planificación estratégica. Toda la retroalimentación recibida durante la elaboración del Plan de Desarrollo 2010-2015, la participación de los diferentes estamentos en la discusión y el sentido de comunidad que se logró luego de este proceso, fueron clave para llevar a cabo una exitosa autoevaluación. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 45)

La categoría *Autoinforme* (AUTINF) no s e presenta en la totalidad de los informes de autoevaluación de las universidades estudiadas. Un primer dato que merece destacarse es que los indicadores que definen *autoinforme* muestran distinta intensidad, así se muestra en la Tabla 4.26, de los cuatro indicadores que caracterizan AUTINF, un indicador aparece en 12 informes y corresponde a *Recoge los resultados del proceso de autoevaluación*, dos indicadores se registran en 10 informes y un indicador aparece con menor registros en seis informes y corresponde a *Considera etapas en su proceso de elaboración*. En cuanto a las universidades, dos universidades presentan los

cuatro indicadores que caracterizan AUTINF, las otras doce universidades registran tres o dos indicadores.

El indicadores de AUTINF que aparecen en 12 de los 14 informes de autoevaluación de las universidades que forman parte del estudio corresponde a *Recoge los resultados del proceso de autoevaluación*, este indicador, como lo muestra la Tabla 4.27 aparece con 20 referencias, el mayor número que se registra para AUTINF, se puede decir que los rasgos comunes en este indicador se relacionan con la estructura que tiene los informes de autoevaluación, con las áreas o ámbitos que aborda, con los avance, logros y desafíos que puede mostrar la institución respecto de procesos anteriores. Los informes de autoevaluación también tienen en común que siguen un proceso secuencial con una iteración incremental respecto de los ámbitos que son sometidos al proceso de autoevaluación y análisis crítico. La estructura de los informes se presenta por capítulos con una primera sección o capítulo que entrega una reseña de la institución, la identidad, la Misión y Visión, las definiciones estratégicas institucionales, y sus principales hitos respecto de anteriores procesos. Los siguientes capítulos se abordan áreas comunes y con mayor desarrollo que corresponden a las áreas de acreditación obligatoria (según ley 20.129) que son Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, adicionalmente las universidades que someten a acreditación las áreas voluntarias de Investigación, Postgrado y Vinculación con el Medio presentan desarrollo de estos ámbitos de la misma forma que las áreas obligatorias, se da el caso de universidades que a pesar de no someter a acreditación ciertas áreas que son voluntarias, igualmente las incorporan en sus informes para dejar evidencias de los avances que se han logrado. Otros elementos comunes que merecen ser destacados son que estos informes se estructuran en función de sus propios lineamientos más los criterios definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y que recogen la opinión de los informantes claves o grupos de interés que participaron en las distintas instancias del proceso de autoevaluación (alumnos, egresados, directivos académicos, administrativos, empleadores y socios comunitarios).

Tabla 4.26

Presencia de referencias de Autoinforme (AUTINF) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE AUTOINFORME	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Considera etapas en su proceso de elaboración	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6
Cuenta con una estructura que da cuenta de los ámbitos analizados	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	10
Documento en que participan distintas personas (Revisión, aprobación)	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	10
Recoge los resultados del proceso de autoevaluación	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	**12**
Total presencia de AUTINF en los informes de autoevaluación	3	3	2	3	3	2	**4**	2	3	3	2	2	**4**	2	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.27

Indicadores que caracterizan a Autoinforme (AUTINF) en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE INDICADORES DE AUTOINFORMES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Considera etapas en su proceso de elaboración.	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6
Cuenta con una estructura que da cuenta de los ámbitos	0	1	0	1	0	1	1	1	1	3	2	1	6	0	**18**
Documento en que participan distintas personas (Revisión, aprobación).	1	1	0	1	3	0	1	1	1	1	0	0	1	1	12
Recoge los resultados del proceso de autoevaluación.	1	0	1	1	1	1	1	0	3	3	1	1	5	1	**20**
Total de indicadores de AUTINF en los informes de	3	3	2	3	5	2	4	2	5	7	3	2	**13**	2	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Respecto a las etapas o fases de la elaboración del informe de autoevaluación, las seis universidades que registran referencias que se muestran en la Tabla 4.26 , se refieren a las fases que contempló la elaboración de sus informes, una de ellas fue el análisis y consolidación de los documentos que se obtuvieron en las fases anteriores como son los distintos informes que las unidades académicas y administrativas debieron emitir, estos informes fueron los insumos que sirvieron para empezar la redacción del documento en versión borrador de los responsables nominados para tal efecto. Luego de un proceso de revisión exhaustivo son las máximas autoridades representados por el Rector y la Vicerrectoría que se determine quienes realizan ajustes a los documentos en borrador para luego ser presentado a la Junta directiva o Consejo superior para ser aprobado, la etapa final de este proceso está dada por las sesiones de socialización del informe con los distintos grupos de interés de la institución, sean estos internos como externos.

La Univ. 4 se refiere al esquema de trabajo que utilizó para su proceso de autoevaluación y posterior informe, contaron con una Comisión Central con comisiones por áreas, su proceso fue secuencial e iterativo para el análisis de las áreas sometidas a acreditación, en este caso la Univ. 4 a pesar de no someter a acreditación el Área de Docencia de Postgrado, igualmente incluyó en su informe.

ESQUEMA DE TRABAJO

El esquema de trabajo utilizado para llevar a cabo el proceso de Autoevaluación Institucional se basó fundamentalmente en la composición de una Comisión Central y comisiones específicas por Área, como fue descrito en la sección N° 2 de este mismo capítulo (Participación y Socialización del Proceso). Así mismo, se siguió un proceso secuencial, pero con un enfoque iterativo incremental, sobre las áreas sometidas a autoevaluación (Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Vinculación con el Medio). Adicionalmente, se incorpora informativamente el Área de Docencia de Postgrado. Este proceso secuencial, consideró los Criterios definidos por la Ley N°

> 20.129, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y los Lineamientos Institucionales. También consideró la opinión de los informantes clave (Alumnos, Exalumnos, Académicos y Empleadores).
>
> A medida que el proceso de Autoevaluación evolucionó, se fue redactando el Informe respectivo, previa definición de un Formato Institucional, que fue adoptado por las distintas comisiones que aportaron al proceso. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 414)

La Univ. 13 estructura su informe de autoevaluación en ocho capítulos, comenzando con la presentación general de la institución, haciendo referencia a su trayectoria, identidad, propósitos, principales rasgos y datos que la identifican. El capítulo dos se refiere a las fases que tuvo su proceso de autoevaluación para fines de acreditación en las cinco áreas, es decir obligatorias y voluntarias y a la estructura del informe; los capítulos siguientes abordan las cinco áreas que se evaluaron describiendo los procesos, resultados y sus mecanismos de aseguramiento de la calidad para estos procesos, terminando en el capítulo VIII con el Plan de Mejora institucional para los procesos que fueron debilidades detectadas en la autoevaluación.

> Estructura del Informe de Autoevaluación
>
> Este Informe presenta los resultados del proceso de autoevaluación desarrollado por la Universidad. Cubre el periodo enero 2009 – diciembre 2014 y se estructura en ocho capítulos. El primero de esos capítulos corresponde a la presentación general, con el objetivo de presentar la Universidad a través de su trayectoria histórica, su identidad, propósitos y los principales rasgos institucionales que la caracterizan, además de los datos estadísticos relevantes que completan esta caracterización.
>
> El segundo capítulo está destinado a dar cuenta de las principales fases del proceso de autoevaluación organizado y desarrollado en la Institución para presentarse a una nueva acreditación en las cinco áreas consideradas por la Comisión Nacional de Acreditación,

así como de la estructura que posee el Informe a través del cual se presentan los resultados de este proceso.

Los capítulos III a VII presentan cada una de las áreas comprendidas en la autoevaluación, la descripción de los procesos y sus resultados, así como también los distintos mecanismos que aseguran la calidad del quehacer institucional. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 30)

La categoría Planes de mejora (PLAMEJ) está caracterizada por cuatro indicadores que tienen presencia en 13 de las 14 instituciones que forman parte de este estudio, en este caso la Univ. 14 es la única institución sin registro en esta categoría, la Univ. 14 no presenta plan de mejora en su informe de autoevaluación, sí presenta en el capítulo 8 los Desafíos Futuros, en este capítulo se detallan los principales desafíos que se desprenden de la evaluación interna para la acreditación institucional y que coinciden con el Plan de desarrollo según lo explicitan.

El indicador Representa las acciones para atender las debilidades detectadas (procesos autoevaluación, observaciones de acreditación o objetivos estratégicos) está presente en 13 informes; Contempla acciones que tienen asociados recursos, responsables y fechas comprometidas está presente en 12 informes, luego hay dos indicadores que se evidencias en nueve y ocho informes de autoevaluación, se refieren a Asociado al compromiso de mejora continua en los procesos y a Contempla acciones de seguimiento y control al Plan de mejora.

Por otro lado, siete universidades presentan registro de los cuatro indicadores que caracterizan PLAMEJ como lo muestra la Tabla 4.28.

Los planes de mejora aparecen como la concreción del proceso de evaluación, surgen por los acuerdos de acreditación de procesos anteriores para atender las debilidades detectadas y que la institución asume como un compromiso que debe atender, implementar y monitorear, por tal razón, estos planes de mejora tienen distintas líneas de acción, los resultados se determinan por

indicadores que la misma institución se impone teniendo como referencia los estándares del sistema o con aquellas instituciones con las que quiere compararse como se refleja en la Tabla 4.29.

La Univ. 3 implementa con las distintas unidades académicas compromisos de desempeño, estos instrumentos definen la programación anual de trabajo teniendo presente el Plan estratégico Institucional y el Plan de Mejoramiento.

> En la búsqueda de una convergencia estratégica corporativa, teniendo presente la evolución institucional de la cultura de la calidad, la [Univ. 3] ha implementado desde hace siete años la utilización de Compromisos de Desempeño de las Unidades (CDU's), académicas y administrativas. Dichos instrumentos de gestión estratégica definen la programación anual de cada unidad, teniendo en consideración el Plan Estratégico 2015 y el Plan de Mejoramiento. El seguimiento y control de gestión de los CDU's lo realiza la Dirección de Planificación y Análisis Institucional, velando que en cada CDU se expliciten acciones que vayan en directa relación con el cumplimiento de los compromisos corporativos asociados al Plan de Mejoramiento. De ese modo, se salvaguarda la implementación efectiva de acciones que permitan alcanzar las metas comprometidas en dicho plan. (Informe de autoevaluación Univ. 3, 2014, p. 43)

La Univ. 6, cuenta con un Comité de Evaluación de Planes de Mejoramiento, estos comités se activan una vez que concluye la etapa de autoevaluación de carreras y programas que se presentan a acreditación, su función es realizar un análisis crítico del Plan de Mejoramiento diseñado por las mismas carreras que están en proceso de acreditación.

> Una vez concluida la etapa de autoevaluación, se activan dos mecanismos institucionales que permiten definir y formalizar la incorporación de las carreras y programas al proceso de acreditación ante una agencia acreditadora.

Tabla 4.28

Presencia de referencias de Plan de mejora (PLAMEJ) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIA DE PLAN DE MEJORA	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado al compromiso de mejora continua en los	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	9
Contempla acciones de seguimiento y control al Plan de	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	8
Contempla acciones que tienen asociados recursos, responsables y fechas comprometidas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	12
Representa las acciones para atender las debilidades detectadas (procesos autoevaluación, observaciones de acreditación o objetivos estratégicos).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
Total de referencias de PLAMEJ en los informes de	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	2	4	2	**0**	

Tabla 4.29

Indicadores que caracterizan a Plan de Mejora (PLAMEJ) en los informes de autoevaluación.

INDICADORES QUE CARACTERIZAN A PLAN DE MEJORA	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado al compromiso de mejora continua en los	1	7	3	2	0	1	2	2	0	1	0	1	0	0	20
Contempla acciones de seguimiento y control al Plan de	1	0	2	2	0	3	2	1	1	0	0	2	0	0	14
Contempla acciones que tienen asociados recursos, responsables y fechas comprometidas.	5	1	32	11	11	17	20	10	11	0	8	8	9	0	**143**
Representa las acciones para atender las debilidades detectadas (procesos autoevaluación, observaciones de	14	4	40	20	27	23	25	24	3	17	5	4	1	0	**207**
Total de indicadores que caracterizan a PLAMEJ en los informes de autoevaluación	21	12	**77**	35	38	44	49	37	15	18	13	15	**10**	0	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

• Comité de Evaluación de Planes de Mejoramiento: Instancia constituida por los directivos del Departamento de Calidad y Acreditación, del Departamento de Gestión Estratégica, de la Prorrectoría, de la Unidad de Coordinación Institucional y de la Unidad de Innovación Educativa de la Vicerrectoría Académica.

Este Comité es el encargado de realizar un análisis crítico del Plan de Mejoramiento diseñado por las carreras de Pregrado, como resultado de su proceso de autoevaluación. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 84)

La Univ. 8 en su ejercicio de autoevaluación para la acreditación, revisó las áreas obligatorias y electivas para este efecto, identificando debilidades que fueron incorporadas en el Plan de Mejoramiento que contempla metas, acciones y fechas comprometidas.

PROCESO DE EVALUACIÓN ANTERIOR

El proceso de autoevaluación realizado en el año 2008 contempló la revisión de las áreas obligatorias de Gestión Institucional y de Docencia de Pregrado además de las áreas electivas de Investigación, Docencia de Postgrado y de Vinculación con el Medio. Las debilidades detectadas en ese proceso fueron incorporadas en el Plan de Mejoramiento, comprometiéndose metas y acciones para ser implementadas durante el período comprendido entre los años 2008 al 2013. Posteriormente en 2009, tras la evaluación intermedia del Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2010, estos compromisos fueron integrados al cuadro de mando ajustado como producto de la evaluación. Más tarde, la implementación del Convenio de Desempeño “EVOLUCIONA” permitió disponer de los recursos financieros para la implementación de algunos compromisos de mejora y un seguimiento más cercano de la ejecución de las acciones. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 199)

Tabla 4.30

Presencia de referencias de Recogida y análisis de información (REANIN) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE REANIN	UNIV. 1	UNIV. 2	UNIV. 3	UNIV. 4	UNIV. 5	UNIV. 6	UNIV. 7	UNIV. 8	UNIV. 9	UNIV. 10	UNIV. 11	UNIV. 12	UNIV. 12	UNIV. 13	TOTAL
Asociado a instancias formales de particpación, de discusión interna para recoger las opiniones de la comunidad universitaria.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a la Gestión de la Información como proceso estratégico para la toma de decisiones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Asociado a la recogida de información para detectar debilidades, fortalezas y planificar las mejoras.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13
Asociado a una planificación que define, metodologías, canales, indicadores, responsables, entre otros en el proceso de recogida y análisis de la información.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cuenta con un sistema informático que sostiene la información estrategica.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	13
La recogida de información atiende a multiples procesos, tales como autoevaluación, acreditación, planificación estrategica.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La recogida de información está asociada a un análisis crítico de sus procesos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La recogida de información se hace a través de encuestas, focus group, trabajo de comisiones, estudios de opinión entre muchos otros.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Permite el conocimiento de su quehacer y de los resultados que se logran por parte de la comunidad universitaria.	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	12
Total de presencia de referencias de REANIN en los informes	9	9	8	9	9	9	9	9	8	8	9	8	9	9	

Tabla 4.31

Referencias de indicadores que caracterizan a Recogida y análisis de información (REANIN) en los informes de autoevaluación.

INDICADORES QUE CARACTERIZAN A REANIN	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a instancias formales de particpación, de discusión interna para recoger las opiniones de la comunidad universitaria.	5	9	3	10	8	25	3	5	4	4	9	3	5	5	98
Asociado a la Gestión de la Información como proceso estratégico para la toma de decisiones.	24	9	9	18	46	34	9	13	6	6	7	4	12	5	**202**
Asociado a la recogida de información para detectar debilidades, fortalezas y planificar las mejoras.	8	4	5	8	14	21	3	15	9	7	17	0	10	3	124
Asociado a una planificación que define, metodologías, canales, indicadores, responsables, entre otros en el proceso de recogida y análisis de la información.	8	12	7	14	13	18	7	4	10	12	10	7	14	7	143
Cuenta con un sistema informático que sostiene la información estrategica.	3	5	4	7	13	5	2	2	2	0	3	2	10	3	61
La recogida de información atiende a multiples procesos, tales como autoevaluación, acreditación, planificación estrategica.	10	4	5	11	4	6	7	3	4	8	3	4	5	8	82
La recogida de información está asociada a un análisis crítico de sus procesos.	11	3	6	8	20	16	6	6	8	14	13	4	9	5	129
La recogida de información se hace a través de encuestas, focus group, trabajo de comisiones, estudios de opinión entre muchos otros.	12	11	5	16	24	46	7	5	7	13	13	12	26	10	**207**
Permite el conocimiento de su quehacer y de los resultados que se logran por parte de la comunidad universitaria.	4	2	0	3	3	3	3	1	0	4	6	1	2	2	**34**
Total de referencias de indicadores que caracterizan a REANIN en los informes.	85	59	44	95	**145**	**174**	47	54	50	68	81	**37**	93	48	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

La categoría Recogida y análisis de la información (REANIN), como lo muestra la Tabla 4.30 tiene presencia en los 14 informes de autoevaluación revisados para este estudio. REANIN presenta nueve indicadores que la caracterizan, seis de ellos están presente en los 14 informes de autoevaluación y el indicador con menos presencia en los informes es *Permite el conocimiento de su quehacer y de los resultados que se logran por parte de la comunidad universitaria*, aparece en 12 informes.

Diez universidades presentan en sus informes referencias de los nueve indicadores, las cuatro restantes aparece con ocho indicadores, por lo que no hay diferencias significativas en la presencia de características para REANIN.

El indicador, *La recogida de información se hace a través de encuestas, focus group, trabajo de comisiones, estudios de opinión entre muchos otros* registra 207 referencias y *Asociado a la Gestión de la Información como proceso estratégico para la toma de decisiones* con 202 referencias como la muestra la Tabla 4.31, ambas son las más codificadas y dicen relación con la decisión estratégica de las instituciones para considerar la gestión de la información en sus líneas estratégicas, los objetivos que se han planteado las instituciones en estudio ha sido disponer de información desde fuentes primarias para recoger opiniones, percepciones desde los distintos grupos de interés (alumnos, docentes, administrativos, empleadores y egresados) y de desarrollar estudios de distintas temáticas relacionadas al sistema universitario; la información que se genera en ambos procesos de recogida de información les ha contribuido para que las unidades académicas de estas instituciones tomen decisiones para mejorar sus procesos. Los estudios que las universidades realizan están a cargo de unidades de análisis institucional y en general se refieren a análisis externo o del entorno para identificar tendencias y proyecciones del sistema universitario nacional y regional; las opiniones y/o percepciones se recogen a través de *focus group*, encuestas, estas últimas son aplicadas a alumnos para varios propósitos como son, satisfacción de los servicios que entrega la universidad,

encuesta a la labor docente, entre otros, a los docentes y administrativos también son objeto de consulta por esta vía.

En relación con lo anteriormente planteado, la Univ. 1 aplica a sus estudiantes una encuesta de evaluación docente que les permite indagar sobre la opinión y percepción de distintos aspectos de la formación, como por ejemplo las metodologías y estrategias de evaluación utilizadas. La información obtenida les permite generar planes de acción concretos diferenciados por carrera y docente.

> Otra pregunta de esta encuesta que permite indagar sobre qué tan pertinentes son las metodologías y estrategias de evaluación utilizadas, es aquella en la cual los estudiantes indican su percepción sobre la calidad de su aprendizaje en la asignatura: "Considero que en esta asignatura tuve un aprendizaje alto, medio alto, medio bajo, bajo". Como muestra el Gráfico IV.8, sobre un 80% de los estudiantes considera que su aprendizaje fue entre alto y medio alto.
>
> Los porcentajes descritos son particularmente favorables, atendiendo a que en el período 2011-2014 la cantidad de evaluaciones aumentó en un 20% aproximadamente y, no obstante, ello, se logró mejorar o mantener estables los buenos indicadores. Esto es producto de la gestión que se realiza desde las carreras y las unidades centrales y que implican generar planes de acción concretos por carrera y por docente, según los resultados obtenidos en la evaluación para cada uno de ellos. Estos planes de acción son acordados por la Dirección de Carrera respectiva y la Dirección de Docencia de la sede correspondiente, al término de cada período semestral de evaluaciones. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 159)

Los estudios que las universidades realizan del análisis externo y cómo estas tendencias permiten revisar, adecuar y/o fortalece sus procesos de formación, están los estudios de empleabilidad, en este caso la Univ. 7 expone que desde el año 2008 la Dirección General de

Planificación y desarrollo (DGPD) realiza un estudio de empleabilidad para determinar cuáles eran las condiciones de empleabilidad de sus egresados en función de los requerimientos del mercado laboral.

El año 2008 DGPD realizó el primer Estudio de Empleabilidad, con el objetivo de:

> "Determinar las condiciones de empleabilidad que tienen los egresados de la [Univ. 7] a través de un levantamiento de información diagnóstica relevante, sobre el nivel y calidad de empleabilidad en función de los requerimientos del mercado laboral"… El año 2010 DGPD realiza un nuevo estudio, incorporando modificación a la metodología de muestreo para lograr mayor representatividad… El presente año 2011 la [Univ. 7] ha encargado un Estudio de Percepción de los Egresados de la [Univ. 7], licitado con la empresa Ipsos. Los resultados de dicho estudio no se encuentran disponibles al cierre del presente Informe de Autoevaluación, pero del trabajo de campo inicial ya se han obtenido análisis cualitativos que confirman que la [Univ. 7] es percibida por los egresados como una Institución caracterizada por su prestigio, calidad docente, excelencia y solidez, accesible en precio y asociando a la institución con una formación específicamente técnica. Las falencias más destacadas por los entrevistados son la formación en habilidades relacionales y de comunicación, y la debilidad del proceso formativo en el idioma inglés. Dentro de los puntos más valorados por los entrevistados está la preparación científica y el "aprender a hacer" como enfoque formativo. (Informe de autoevaluación Univ. 7, 2011, p. 207-208-209)

El indicador *Asociado a una planificación que define, metodologías, canales, indicadores, responsables, entre otros en el proceso de recogida y análisis de la información* está caracterizado en el informe que presenta la Univ. 5, en esta universidad se definió una metodología que contempló tres ámbitos para el análisis de las áreas que fueron sometidas a evaluación, por un lado la organización que estuvo a cargo de la VRAC, en esta etapa se establecieron aspectos del programa,

constitución de comisiones, inducción de las tareas, aspectos de recolección y sistematización de la información, redacción del informe hasta el cierre del proceso. Luego se definió la participación los estamentos en las distintas etapas, para lo cual se usó una metodología aseguró la participación a través de comisiones, jornadas de autoevaluación y la aplicación de estudios de opinión. Por último, la etapa de información que significó contar con información válida y confiable a cargo de una comisión para este propósito.

METODOLOGÍA

Para el análisis de las áreas de evaluación y de los aspectos a evaluar en cada una de ellas, se siguió una metodología que reunió los siguientes elementos:

1. Organización: desarrollada por la VRAC, en la que se establecieron los aspectos estructurales del trabajo como la programación de tiempos (cronograma), constitución de comisiones y equipos de trabajo, inducción a las tareas, recopilación y sistematización de la información, redacción del informe y cierre del proceso. Sumado a ello, se diseñó un monitoreo y apoyo sistemático a las comisiones de trabajo.

2. Participación: se optó por una metodología que contempló en sus diversas etapas la integración de la comunidad universitaria en todos sus estamentos, a través de diversos mecanismos tales como la constitución de comisiones de área a evaluar, jornadas de autoevaluación en facultades y sedes, y los estudios de opinión aplicados.

3. Información: la provisión de información validada y confiable se encargó a una Comisión de Información, integrada por responsables específicos de las diversas áreas de la Universidad. Esta información fue revisada periódicamente por la VRAC. (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016, p. 18)

Un aspecto que se quiere destacar de REANIN son los sistemas informáticos que tienen implementados las instituciones en estudio para gestionar la información de sus procesos y de

acuerdo con niveles de desarrollo alcanzado en este ámbito es el nivel de cultura en la toma de decisión basada en información que tienen. La Univ. 9 expresa en su informe de autoevaluación del año 2014 que, a pesar de haber avanzado en la cultura de toma de decisión basado en la información, aún es necesario avanzar para incorporar el uso de plataformas informáticas más allá de datos operativos, por ejemplo, para la toma de decisiones en temas progresión académico.

Resultados e Impacto

> De acuerdo con lo reseñado, en el periodo evaluado se ha caminado en pos de una cultura de toma decisiones, basada en información en respuesta a las necesidades actuales; sin embargo, aún es necesario seguir avanzando en esta línea. Si bien el uso de los datos entregados mediante estudios y plataformas informáticas ha servido para tener información oportuna y pertinente, todavía se requiere fortalecer el uso de información para la toma de decisiones.
>
> En la actualidad, el uso de las plataformas informáticas está dado principalmente por el uso del dato operativo (cantidad de alumnos, cantidad de asignaturas por alumno, prerrequisitos, etc.), más que por el uso de la información para tomar decisiones (tasas de retención, tasas de titulación, alumnos por académico, etc.).
>
> En cuanto a la información puesta en común para la toma de decisiones, aún falta sistematizar información del entorno inmediato en temas como percepción de la comunidad externa, información del entorno (tasas de natalidad, proyección de estudiantes de enseñanza media) y en general en todos los datos y variables que afectan el desarrollo de la Universidad. (Informe de autoevaluación Univ. 9, 2014, p. 118)

La categoría Resultados de aprendizajes (RESAPR) está caracterizada por cinco indicadores que tienen presencia en los informes de autoevaluación con distinta intensidad como lo muestra la Tabla 4.32, el indicador que tiene presencia en la totalidad de los informes revisados corresponde a *Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, % de aprobación,*

empleabilidad, titulación, entre otros, ese indicador registra el mayor número de referencias, 177 como lo muestra la Tabla 4.33, los dos indicadores que tienen menor presencia corresponde a *Existen estudios que buscan las variables que inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiantes* y *Los rediseños curriculares, la revisión de programas, los cambios en la normativa académica son decisiones que impactan en los resultados de aprendizaje,* ambos están presentes en diez de las 14 universidades que son parte de esta investigación. Seis universidades presentan los cinco indicadores de RESAPR y corresponde a las Univ. 1, Univ. 3, Univ. 5, Univ. 8, Univ. 11 y la Univ. 13; por el contrario, dos instituciones son las que aparecen con menor números de indicadores que caracterizan RESAPR, corresponde a la Univ. 7 y a la Univ. 9.

El indicador *Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, porcentaje de aprobación, empleabilidad, titulación, entre otros* como se dijo anteriormente es el que tiene mayor número de referencias y se refiere a la medición y análisis que las distintas unidades académicas realizan a la progresión de los estudiantes durante su proceso de formación. Los indicadores sobre los cuales se hace seguimiento y control se refieren indicadores estratégicos que están establecidos en el Plan estratégico Institucional como, tasas de aprobación de asignaturas, tasas de retención, seguimiento a cohortes, titulación oportuna, entre otros. Dichos indicadores se analizan con información que les proporcionan los sistemas informáticos, en este sentido hay universidades en este estudio que cuentan con observatorios de indicadores institucionales entre otros sistemas de gestión de la información

Los programas de apoyo que se implementan para la progresión de sus alumnos son iniciativas que las planifican para atender aquellos procesos académicos que muestran bajo desempeño. Las actividades remediales que se dan como parte o no del currículum se concretan en tutorías o ayudantías para distintos niveles de formación, la mayoría de las tutorías se concentran en alumnos de primer año y abordan déficit de formación que traen los estudiantes.

Tabla 4.32

Presencia de referencias de Resultados de aprendizaje (RESAPR) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE RESAPR	UNIV. 1	UNIV. 2	UNIV. 3	UNIV. 4	UNIV. 5	UNIV. 6	UNIV. 7	UNIV. 8	UNIV. 9	UNIV. 10	UNIV. 11	UNIV. 12	UNIV. 13	UNIV. 14	TOTAL
Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, % de aprobacón, empleabilidad, titulación, entre otros.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
Existe programas de apoyo en la progresión de los alumnos que impacta en los resultados de aprendizaje.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	12
Exsten estudios que buscan las variables que inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	10
Los rediseños curriculares, la revisión de programas, los cambios en la normativa académica son decisiones que impactan en los resultados de aprendizaje.	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	10
Los resultados de aprendizaje son parte de los objetivos estrategicos o de los planes de mejora y el seguimiento es en base a indicadores.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	11
Total de presencia de referencias de RESAPR en los informes	5	4	5	4	5	4	**2**	5	**2**	4	5	4	5	3	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.33

Referencias de indicadores que caracterizan a resultados de aprendizaje (RESAPR) en los informes de autoevaluación.

INDICADORES QUE CARACTERIZAN RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, % de aprobacón, empleabilidad, titulación, entre otros.	27	2	7	10	18	25	5	13	11	15	7	14	17	6	**177**
Existe programas de apoyo en la progresión de los alumnos que impacta en los resultados de aprendizaje.	6	2	3	1	7	4	0	6	1	4	3	0	5	2	44
Exsten estudios que buscan las variables que inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	1	0	1	0	9	1	0	1	0	4	3	5	13	2	40
Los rediseños curriculares, la revisión de programas, los cambios en la normativa académica son decisiones que impactan en los resultados de aprendizaje.	3	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	2	4	0	**17**
Los resultados de aprendizaje son parte de los objetivos estrategicos o de los planes de mejora y el seguimiento es en base a indicadores.	3	1	2	2	8	3	1	1	0	0	2	2	2	0	27
Total de referencias de indicadores que caracterizan a RESAPR	40	7	14	14	**43**	33	**6**	22	12	24	16	23	41	10	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Las instituciones realizan sus propios estudios para buscar variables que expliquen los resultados de aprendizaje, así cuentan con estudios de retención, tiempo de titulación, empleabilidad entre otros, también utilizan informes de carácter nacional que emite el Ministerio de educación con información del sistema, o pruebas nacionales estandarizadas para egresados, ejemplo de ello es la prueba EUNACOM que se aplica a los egresados de la carrera de medicina en Chile.

La Univ. 10 mide y hace seguimiento a la progresión de sus estudiantes con datos proporcionados por sistemas de información formales que se entregan a las unidades académicas para ser analizados, los datos corresponden a indicadores como promedios de notas, aprobación de asignaturas, tasas de retención entre otros.

> La progresión de los estudiantes en sus planes de estudio es objeto de medición y análisis periódico por parte de las unidades locales y centrales de la institución. Aspectos como los promedios de notas en los cursos, los índices de reprobación, las tasas de abandono, la evolución de las cohortes, entre otros, son tópicos que se analizan a partir de la información entregada por los sistemas de información que la Universidad ha implementado para tales efectos. La instalación de sistemas centralizados de gestión de la información, como por ejemplo el observatorio de indicadores institucionales, portafolios de estudiantes, académicos y programas de estudio, desarrollados en el marco de proyectos MECESUP (UCH0609, Convenio de Desempeño), permite realizar un seguimiento detallado del recorrido curricular de individuos y poblaciones de estudiantes, lo que posibilita la detección de factores de éxito y fracaso académico de los estudiantes y, en la medida en que éstos dependan del quehacer docente de la universidad, implementar acciones para el fomento de los primeros y la superación de los últimos. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 105)

La Univ. 11 con el propósito de cumplir con los objetivos de formación de sus alumnos ha establecido metas globales y son los jefes de carrera que definen las metas anuales que contribuyen a los objetivos institucionales, estas metas se relacionan con tasas de retención, titulación real y oportuna entre otros.

> En su proceso de planificación estratégica, la institución ha definido metas globales al año 2010 para el cumplimiento de objetivos de la formación profesional. Cada jefe de Carrera, producto del análisis y seguimiento realizado en el Consejo de Carrera, define las metas que debe lograr anualmente para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales, referidas a los indicadores: tasa de retención de primer año, tasa de titulación por carrera y relación entre el tiempo real de titulación y el tiempo teórico de titulación. Cada Facultad, a través de su Vicedecano, incorpora las metas relativas al porcentaje de carreras acreditadas. (Informe de autoevaluación Univ. 11, 2010, p. 114)

En síntesis, las características comunes de la Macro categoría Autoevaluación está dada por que el análisis interno **ANAINT** como un proceso de reflexión crítica es una decisión de las autoridades institucionales para la revisión de sus procesos misionales y de apoyo a la actividad académica, estos procesos cumplen con características de ser participativos, son exhaustivos en el análisis de la información, información que se obtiene por fuentes primarias, válidas y confiables. La revisión de la información que se genera en las instancias de análisis les permite identificar avances, fortalezas y debilidades respecto de los propósitos que se han establecido en los planes estratégicos. Estas instancias de análisis son planificadas, se implementan con metodologías y los resultados les permiten tomar decisiones de mejora de carácter estratégico para alcanzar el nivel deseado ya sea para acreditación o para las etapas de planificación estratégica.

Respecto a **AUTOINF** la estructura que tiene los informes de autoevaluación tienen en común que siguen un proceso secuencial con una iteración incremental respecto de los ámbitos que son sometidos al proceso de autoevaluación y análisis crítico.

La estructura de los informes se presenta por capítulos con una primera sección o capítulo que entrega una reseña de la institución, la identidad, la Misión y Visión, las definiciones estratégicas institucionales y sus principales hitos respecto de anteriores procesos. Los siguientes capítulos se abordan áreas comunes y con mayor desarrollo que corresponden a las áreas de acreditación obligatoria (según ley 20.129) que son Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, adicionalmente las universidades que someten a acreditación las áreas voluntarias de Investigación, Postgrado y Vinculación con el Medio presentan desarrollo de estos ámbitos de la misma forma que las áreas obligatorias, se da el caso de universidades que a pesar de no someter a acreditación ciertas áreas que son voluntarias, igualmente las incorporan en sus informes para dejar evidencias de los avances que se han logrado. Estos informes se estructuran en función de sus propios lineamientos institucionales más los criterios definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y recogen la opinión de los informantes claves o grupos de interés que participaron en las distintas instancias del proceso de autoevaluación (alumnos, egresados, directivos académicos, administrativos, empleadores y socios comunitarios).

Respecto a las etapas o fases de la elaboración del informe de autoevaluación, una de ellas fue el análisis y consolidación de los documentos que se obtuvieron para este propósito y fueron los insumos que sirvieron para empezar la redacción del documento en versión borrador. Luego de una revisión exhaustiva, las máximas autoridades solicitan ajustes a los documentos en borrador que es presentado a la Junta directiva o Consejo superior para ser aprobado, la etapa final de este proceso está dada por las sesiones de socialización del informe con los distintos grupos de interés de la institución.

Los Planes de mejora **PLAMEJ** se presentan como la concreción del proceso de evaluación y surgen a partir de las observaciones de los procesos de acreditación anteriores para atender las debilidades detectadas y que la institución asume como un compromiso resolver. Los planes de

mejora consideran el abordaje de distintas líneas de acción y los resultados se determinan por indicadores que la misma institución define para el cumplimiento.

Los procesos de recogida y análisis de la información **REANIN** son una preocupación de estas instituciones a tal punto que la consideran estratégicas, estás universidades necesitan y gestionan la disposición de información desde fuentes primarias con el objeto de recoger opiniones, percepciones desde los distintos grupos de interés (alumnos, docentes, administrativos, empleadores y egresados) y de desarrollar estudios de distintas temáticas relacionadas al sistema universitario; la información que se genera en ambos procesos les ha contribuido en la toma de decisiones para mejorar sus procesos. Los sistemas informáticos que tienen implementados las instituciones en estudio para gestionar la información de sus procesos y de acuerdo con niveles de desarrollo alcanzado en este ámbito es el nivel de cultura en la toma de decisión basada en información que tienen.

Los resultados de aprendizaje **RESAPR** están asociados a los resultados de aprendizaje en el proceso de formación y que se miden con indicadores como retención, porcentaje de aprobación, empleabilidad, titulación, entre otros. Dichos indicadores son parte del Plan Estratégico Institucional y se analizan con información que les proporcionan los sistemas informáticos, en este sentido hay universidades en este estudio que cuentan con observatorios de indicadores institucionales entre otros sistemas de gestión de la información. Como respuesta a la información que se tiene y a las brechas que se detectan, surgen los programas de apoyo que se implementan para la progresión de sus alumnos, estas son iniciativas que se planifican para atender aquellos procesos académicos que muestran bajo desempeño. Las actividades remediales que se dan como parte o no del currículum se concretan en tutorías o ayudantías para distintos niveles de formación.

Las instituciones también realizan sus propios estudios para buscar variables que expliquen los resultados de aprendizaje, así cuentan con estudios de retención, tiempo de titulación, empleabilidad entre otros, también utilizan informes de carácter nacional que emite el Ministerio de Educación con información del sistema, o pruebas nacionales estandarizadas para egresados,

ejemplo de ello es la prueba EUNACOM que se aplica a los egresados de la carrera de medicina en Chile.

Resultados Relativos al Aprendizaje Institucional

El aprendizaje institucional está presente en todos los informes de autoevaluación con distinta intensidad y frecuencia. En el conjunto de las universidades analizadas, esta macrocategoría ha sido codificada 585 veces. Las categorías asociadas a la macrocategoría en comento más representadas en los informes de autoevaluación como lo muestra la Tabla 4.34 son Disposición al cambio (DISCAM), Evaluación externa (EVAEXT) Liderazgo del cambio (LIDCAM) y Planificación estratégica del cambio (PLANES) con 57 – 353 – 27 – 7 - 148 referencias respectivamente. La categoría Evaluación externa (EVAEXT) es la categoría más referenciada seguida por Planificación estratégica del cambio (PLANES). De las Universidad analizadas, las que registran mayor número de codificación en la macrocategoría son Univ. 6 con 107 referencias y la Univ. 5 con 87 referencias. La universidad con menor codificación en esta macrocategoría corresponde a la Univ. 2 con 16 referencias siendo el promedio 10,4 referencias.

La presencia de la categoría *Disposición al cambio* (DISCAM) en los informes de las universidades estudiadas es diferente. Un primer dato que merece destacarse es que los indicadores que definen la disposición al cambio no están representados en todas las universidades con la misma intensidad, así se muestra en la Tabla 4.35 de los cuatro indicadores que caracterizan DISCAM, uno registra presencia en los 12 informes de autoevaluación y corresponde a *Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a los desafíos que se impone*, para este indicador, las dos universidades que no registran referencias en sus informes corresponde a la Univ. 4 y Univ. 12. El indicador con menor presencia en los informes corresponde a *Dispuesta a vincularse con otras instituciones para buscar buenas practicas que pueda incorporar;* este indicador tiene presencia en los informes de la Univ. 3, Univ. 6, Univ. 11 y la Univ. 14.

Tabla 4.34

Presencia de referencias de Aprendizaje Institucional en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 13	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Total referencias/categorías
DISCAM	3	5	4	0	16	9	3	5	4	1	2	0	3	2	57
EVAEXT	14	8	25	26	26	57	10	21	28	31	14	35	35	23	**353**
LIDCAM	3	1	2	0	2	7	1	2	1	0	2	1	4	1	27
PLANES	8	2	18	5	43	34	2	8	1	11	2	7	4	3	148
Total referencias de Aprendizaje Institucional en los informes de autoevaluación	28	16	49	31	87	107	16	36	34	43	20	43	46	29	

Fuente: Elaboración propia a partior de NVivo.

Tabla 4.35

Presencia de referencias de Disposición al cambio (DISCAM) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE DISCAM	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12
Dispuesta a vincularse con otras instituciones para buscar buenas practicas que pueda incorporar	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	**4**
La disposición al cambio se evidencia en la Planificación Estratégica	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	9
Muestra capacidad de renovarse de acuerdo a las demandas del entorno	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	10
Total de presencia de presencia de DISCAM en los onformes de autoevaluación.	2	3	3	0	3	4	**1**	3	3	2	4	**0**	3	4	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tres universidades presentan en sus informes de autoevaluación revisados los cuatro indicadores que caracterizan DISCAM, ellas son La Univ. 6, la Univ. 11 y la Univ. 14. La Univ. 4 y la Univ. 12 son dos instituciones que no registran referencias de estas categorías en sus informes de autoevaluación.

El indicador que muestra mayor número de referencias corresponde a *Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone.* Este indicador hace referencia a la disposición de sus autoridades para revisar, ajustar o adecuar si es necesario aspectos de su estructura organizacional, sus políticas o normativas, incluso su visión de futuro en función de los distintos momentos de desarrollo institucional y de los desafíos que le impone el entorno regional, nacional e internacional.

La Univ. 8, en su informe expone que en el proceso de desarrollo institucional ha tenido que enfrentar momentos de tensión que se evidenciaron en el proceso de autoevaluación y que revelaron la necesidad de revisar aspectos de su estructura organizacional para hacerlas más ágiles y pertinentes a los desafíos que le impone por un lado la sociedad y por otro las exigencias del sistema universitario y sus tendencias. La Univ. 8 reconoce la necesidad de revisar permanentemente su estructura para identificar las necesidades de ajuste para hacerla más eficiente.

> En general la estructura organizacional ha sido funcional a las necesidades de desarrollo de la Universidad, no obstante, se percibe la necesidad de revisarla permanentemente para identificar áreas de ajuste que permitan mejorar la eficiencia interna. Las innovaciones en la organización de las dos facultades creadas recientemente están mostrando buenos resultados a juzgar por las evaluaciones del primer año de gestión de la Facultad de Odontología. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013 p. 64).

El indicador *Muestra capacidad de renovarse de acuerdo con las demandas del entorno aparece* con 23 referencias según muestra la Tabla 4.36, las referencias se relacionan con la capacidad de las instituciones para leer el entorno, entender las tendencias y adelantarse a tomar las

oportunidades de desarrollo que visualiza. La Univ. 2 tiene un compromiso de fomentar e impulsar el emprendimiento y a sí, en su camino de desarrollo institucional se reconoce a sí misma como emprendedora al saber reconocer las demandas de nuevas carreras para las universidades privadas y de tomar la decisión de tener en su oferta académica carreras de mayor inversión como las ingenierías y las del área de la salud.

> La [Univ. 2] no solo ha tenido el compromiso de fomentar una actitud de emprendimiento, sino que ella misma ha sido emprendedora. Cuando la oferta inicial de carreras de las universidades privadas se focalizaba en carreras de baja inversión y costo, la [Univ. 2] comenzó a impartir las carreras de ingeniería civil, ingeniería forestal y arquitectura. Cuando las universidades privadas no incursionaban en las carreras del área de la salud, la [Univ. 2] decidió impartir la carrera odontología, para sumar a poco andar medicina, enfermería y kinesiología. Cuando las universidades privadas no tenían sedes regionales, la [Univ. 2] decidió abrir su sede en Temuco, contribuyendo a solucionar un problema social generado por el cierre de la Universidad de Temuco. Cuando las instituciones de educación superior podían optar voluntariamente a someterse al incipiente sistema de acreditación nacional, la [Univ. 2] lo hizo y también buscó acreditar su calidad ante la Middle States Commission on Higher Education (EE.UU). (Informe de autoevaluación Univ. 2, 2014, p. 1)

La disposición al cambio se evidencia en la Planificación Estratégica, es un indicador que también caracteriza DISCAM y da cuenta de que los grandes cambios o desafíos que se exige a sí misma están considerados en su planificación estratégica con los objetivos a corto, mediano o largo plazo y que se concretan a través de proyectos. Al respecto, la Univ. 13 tiene consolidada la planificación estratégica como herramienta de gestión y en ese sentido el Plan les permitió instalar un nuevo modelo de gestión basado en acuerdos de objetivos y de desarrollo con las unidades académicas para alcanzar los propósitos institucionales.

Tabla 4.36

Referencias de indicadores que caracterizan a Disposición al cambio (DISCAM) en los informes de autoevaluación.

INDICADORES QUE CARCTERIZAN A DISCAM	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone	2	2	1	0	13	6	2	2	4	1	1	0	1	1	36
Dispuesta a vincularse con otras instituciones para buscar buenas practicas que pueda incorporar	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	4
La disposición al cambio se evidencia en la Planificación Estratégica	1	2	0	0	7	3	0	2	3	0	1	0	2	1	22
Muestra capacidad de renovarse de acuerdo a las demandas del entorno	0	5	2	0	2	3	0	4	1	1	2	0	2	1	23
Total de referencias de indicadores que caracterizan a DISCAM en los informes de autoevaluación	3	9	4	0	**22**	13	2	8	8	2	5	**0**	5	4	

Fuente: Elaboración interna a partir de NVivo.

Tabla 4.37

Presencia de referencias de Evaluación externa (EVAEXT) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIA DE EVAEXT	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a la obtención de certificaciones o acreditaciones internacionales de programas y unidades académicas.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	5
Asociado a la evaluación externa o acreditación institucional, de carreras y programas de postgrados.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
La institución participa desde inicio en proyecto piloto de acreditación institucional (2004).	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8
Los procesos de evaluación externa dejan información formal de las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de evaluación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Total de presencia de referencias de EVAEXT en los informes de autoevaluación.	2	2	3	2	2	**4**	2	3	2	3	3	4	**4**	**4**	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

> El Plan actual, en cuya formulación participó toda la comunidad universitaria, permitió además instalar un nuevo modelo de gestión basado en acuerdos con las unidades académicas, que definen explícitamente los compromisos para el logro de los objetivos de desarrollo institucional, y en un conjunto de herramientas que refuerzan las capacidades de dar seguimiento a la planificación y realizar los ajustes necesarios.
>
> Todos estos avances han generado nuevas instancias de análisis sobre las aspiraciones y prioridades institucionales, que representan una oportunidad muy importante de reflexión crítica sobre las condiciones externas y el lugar que la Universidad ocupa en ese entorno, lo cual sirve tanto a la consolidación de la identidad institucional como a la búsqueda de nuevos caminos de desarrollo. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015 p. 35)

La categoría Evaluación externa tiene presencia en la totalidad de los informes de autoevaluación revisados con similar intensidad. La Tabla 4.37 muestra los cuatro indicadores que caracterizan EVAEXT, el indicador que tiene presencia en la totalidad de los autoinformes es *Los procesos de evaluación externa dejan información formal de las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de evaluación,* igualmente es el indicador que tiene mayor número de referencias registradas, 187 según muestra la Tabla 4.38. Luego, *Asociado a la evaluación externa o acreditación institucional, de carreras y programas de postgrados* registra 155 referencias en 13 de los 14 informes de autoevaluación.

El indicador *Asociado a la obtención de certificaciones o acreditaciones internacionales de programas y unidades académicas* registra nueve referencias siendo la que tiene menor presencia, pues solo está presente en cinco informes de autoevaluación de las universidades en estudio.

Tres universidades presentan los cuatros indicadores que caracterizan EVAEXT, son la Univ. 6, la Univ. 13 y la Univ. 14.

Tabla 4.38

Referencias de indicadores que caracterizan a Evaluación externa (EVAEXT) en los informes de autoevaluación.

INDICADORES QUE CARACTERIZAN A EVAEXT	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	Univ. 15	TOTAL
Asociado a la obtención de certificaciones o acreditaciones internacionales de programas, unidades académicas.	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	3	9
Asociado a la evaluación externa o acreditación institucional, de carreras y programas de postgrados.	10	0	4	8	10	22	7	2	5	14	5	7	11	10	**115**
La institución participa desde inicio en proyecto piloto de acreditación institucional (2004).	0	0	1	0	0	1	0	2	0	2	1	4	1	2	14
Los procesos de evaluación externa dejan información formal de las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de evaluación.	4	7	18	18	19	18	1	10	22	9	8	26	21	6	**187**
Total de referencias de indicadores que caracterizan a EVAEXT en los informes.	14	8	23	26	29	**44**	**8**	14	27	25	14	**38**	34	21	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.39

Presencia de referencias de liderazgo del cambio (LIDCAM) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIAS DE LIDCAM	Uni. 1	Uni. 2	Uni. 3	Uni. 4	Uni. 5	Uni. 6	Uni. 7	Uni. 8	Uni. 9	Uni. 10	Uni. 11	Uni. 12	Uni. 13	Uni. 14	TOTAL
Asociado a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las maximas autoridades para el proceso de autoevaluación.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	12
El liderazgo esta asociado a la capacidada de implicar a la comunidad universitaria a participar del proceso.	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	11
Son los responsables de entregar las definiciones estratégicas, los lineamientos y los focos del proceso de	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	10
Total de presencia de referencias de LIDCAM en los informes.	3	3	3	**0**	3	3	2	3	2	**0**	3	2	3	3	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Los indicadores que caracterizan a EVAEXT en los informes de autoevaluación revisados están relacionados con la decisión de las instituciones a someterse a evaluación externa, concretamente con fines de acreditación institucional y de carreras o programas en las áreas obligatorias como en las voluntarias dependiendo estas últimas el grado de desarrollo alcanzado. Cinco universidades evidencian en sus informes además haber participado y obtenido evaluación internacional de sus programas académicos y o unidades académicas, estas son las Univ. 2, la Univ. 6, la Univ. 12, la Univ. 13 y La Univ. 14. EVAEXT también se caracteriza por que estos procesos de evaluación les proporciona información formal de organismos externos respecto de sus procesos y respecto del cumplimiento de los estándares y propósitos definidos en su Misión y Visión. Por último, ocho de las 14 universidades que son parte de este estudio, expresan haber participado desde las primeras experiencias pilotos de evaluación externa, es decir desde el año 2004 cuando este proceso tuvo carácter de voluntario.

Como lo muestra la Tabla 4.38, los procesos de evaluación externa con fines de acreditación permiten tener información formal de la identificación de las fortalezas y debilidades de sus procesos, así lo muestran los Acuerdos de Acreditación que emite el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) a las instituciones que se presentan a acreditación institucional y/o de sus programas y carreras.

La Univ. 14 participó de forma voluntaria en el proyecto piloto de acreditación institucional el año 2004, por lo que su proceso de autoevaluación comenzó un año antes y culminó con la entrega a la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) (hoy Comisión Nacional de Acreditación CNA) del informe de autoevaluación en las seis áreas acreditables en esa época. Luego de la visita del Comité de Pares Evaluadores, la CNAP en el Acuerdo Nº 2 de agosto del 2004 le otorga la acreditación institucional máxima. Dicho Acuerdo estableció fortalezas y debilidades para cada una de las áreas evaluadas.

Acuerdo de Acreditación N° 2 del Año 2004

> El Acuerdo de Acreditación N° 2 de la CNAP1, con fecha 3 de agosto de 2004, determinó que la [Univ. 14] cumplía con los criterios de evaluación en todas las áreas y, por lo tanto, se le otorgó la acreditación institucional máxima. El acuerdo estableció las siguientes fortalezas y debilidades de la [Univ. 14] en cada una de las áreas de acreditación: (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 37)

La categoría Liderazgo del cambio LIDCAM está presente en los informes de autoevaluación de las universidades en estudio con distinta intensidad, como lo muestra la Tabla 4.39, LIDCAM está caracterizada por tres indicadores y de las 14 universidades, dos no tienen registro de ninguno de los tres indicadores y nueve informes presentan registros de referencias en los tres indicadores. Las universidades que no muestran registro corresponden a la Univ. 4 y a la Univ. 10. El indicador que registra mayor presencia en los informes revisados corresponde a Asociado *a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las máximas autoridades para el proceso de autoevaluación,* como lo muestra la Tabla 4.40 este indicador marca presencia en 12 de los 14 informes de autoevaluación revisados y además es el que registra mayor número de referencias.

Los indicadores que caracterizan a Liderazgo del cambio (LIDCAM) y que están explícitos en los informes revisados se refieren al liderazgo de las máximas autoridades institucionales en los procesos de autoevaluación y en su capacidad para implicar y convocar a toda la comunidad universitaria a participar de este proceso. Los líderes de las instituciones son los que definen las orientaciones para el proceso de autoevaluación y los que se responsabilizan de generar los cambios una vez identificadas las fortalezas, debilidades y oportunidades para la institución.

Así se muestra en el informe de autoevaluación de la Univ. 6 del 2014 cuando declara que el proceso de evaluación interna y el proceso de planificación estratégica estuvieron guiados por

principios, para el caso del proceso de autoevaluación, uno de ellos se refiere a que fue conducida por el rector y su equipo directivo.

Tabla 4.40

Referencias de Indicadores que caracterizan a Liderazgo del cambio (LIDCAM) en los informes de autoevaluación.

REFERENCIAS DE INDICADORES QUE CARACTERIZAN A LIDCAM	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las maximas autoridades para el proceso de autoevaluación.	3	1	2	0	2	6	1	2	1	0	2	1	4	1	26
El liderazgo esta asociado a la capacidada de implicar a la comunidad universitaria a participar del proceso.	2	2	1	0	1	3	0	1	1	0	1	1	1	1	15
Son los responsables de entregar las definiciones estratégicas, los lineamientos y los focos del proceso de	2	2	2	0	2	4	1	1	0	0	2	0	2	1	19
Total de referencias de indicadores que caracterizan LIDCAM en los informes de autoevaluación.	7	5	5	**0**	5	**13**	2	4	2	**0**	5	2	7	3	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.41

Presencia de referencias de Planificación estratégica del cambio (PLANES) en los informes de autoevaluación.

PRESENCIA DE REFERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a un proceso de planificación estrategica continua para lograr los cambios deseados.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
Asociado al análisis del entorno interno y externo, de tendencias, de implicancias para la toma de decisiones frente a un objetivo.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Total de presencia de referencias de PLANES en los informes de autoevaluación.	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Tabla 4.42

Referencias de indicadores que caracterizan a Planificación estratégica del cambio (PLANES) en los informes de autoevaluación.

INDICADORES QUE CARACTERIZAN A PLANES	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5	Univ. 6	Univ. 7	Univ. 8	Univ. 9	Univ. 10	Univ. 11	Univ. 12	Univ. 13	Univ. 14	TOTAL
Asociado a un proceso de planificación estrategica continua para lograr los cambios deseados.	8	1	8	3	25	24	2	7	1	10	2	7	2	0	**100**
Asociado al análisis del entorno interno y externo, de tendencias, de implicancias para la toma de decisiones frente a un objetivo.	4	1	6	2	22	18	2	8	1	8	1	7	3	2	85
Total de referencias de indicadores que caracterizan a PLANES en los informes de autoevaluación.	12	**2**	14	5	**47**	**42**	4	15	**2**	18	**3**	14	5	**2**	

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Principios del Proceso

Los principios que guiaron el Proceso de Evaluación Interna fueron los siguientes:

• La evaluación interna fue conducida por el Rector y su equipo directivo. • La evaluación de cada área fue responsabilidad de la unidad mayor respectiva. • El diagnóstico de cada área se desarrolló de manera participativa, incluyendo a los distintos estamentos de todas las unidades involucradas. • Existió un compromiso explícito de participación de cada Facultad en las áreas en que fue pertinente su participación. • El análisis procuró alcanzar conclusiones generales de la Universidad, así como detectar la heterogeneidad interna. • Se realizó una socialización horizontal y vertical de las conclusiones de cada etapa del proceso. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 31)

El último proceso de planificación estratégica fue liderado por el Gobierno Central Universitario, el que debió velar por un proceso participativo, asegurando la conformación de una Comisión que representara a toda la Universidad. Este grupo humano se denominó Comisión para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional, y estuvo presidida por el Rector -según Resolución N° 2506 del 14 de abril del 2009 (ver Anexo A01-028)- y se privilegió la participación de agentes representativos de la Institución. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 59)

La Planificación estratégica del cambio (PLANES) está caracterizada por dos indicadores, ambos con igual presencia en los informes de autoevaluación, como lo muestra la Tabla 4.41, ambos están presentes en 13 de los 14 informes de autoevaluación revisados en este estudio. Las universidades que registran solo uno de los dos indicadores corresponde a la Univ. 4 y la Univ. 14. El indicador "*Asociado a un proceso de planificación estratégica continua para lograr los cambios deseados"* es el que registra mayor número de referencias, como lo muestra la Tabla 4.42, tiene 100 referencias. Las universidades que registran mayor número de referencias de estos dos indicadores

en sus informes de autoevaluación corresponden a La Univ. 5 y la Univ. 6 con 47 y 42 referencias, respectivamente.

Los indicadores que caracterizan a PLANES se refieren a que las universidades en estudio, expresan en sus informes que los procesos de planificación estratégica es un proceso continuo, que está destinado a conseguir los cambios deseados y para conseguirlos analizan y evalúan el entorno interno y externo de sus instituciones, dando la importancia estratégica que tienen los estudios de tendencias del sistema por ejemplo, para la identificación de estrategias efectivas que le permitan alcanzar los cambios deseados.

Un ejemplo de lo anterior es Univ. 10 en el marco de los indicadores en comento, en el año 2006 enfrentó un desafío que lo calificó como trascendental al tener que sentar las bases para una nueva institucionalidad más participativa que significó en esa época grandes innovaciones en la estructura de gobierno y en la forma de programar y evaluar su quehacer. Los cambios se concretaron con la creación de un Senado Universitario y el Consejo de Evaluación.

> En marzo del año 2006, la Univ. 10 enfrentó un desafío trascendental, cual fue sentar las bases para la instalación plena de su nueva institucionalidad que le permite enfrentar los retos del comienzo de siglo con la legitimidad de una estructura de gobierno participativa.
>
> La nueva institucionalidad conlleva grandes innovaciones en dos áreas: la estructura de gobierno de la Universidad y la forma de programar y evaluar su quehacer. Los cambios estructurales mayores corresponden a la creación del Senado Universitario y del Consejo de Evaluación. La actual estructura de gobierno define que las autoridades superiores de la Univ. 10 son el Rector, el Consejo Universitario y el Senado Universitario. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011 p. 29)

Otro ejemplo lo muestra la Univ. 12 que, para fortalecer su posición en la región austral de Chile decide abrir una sede en la ciudad de Puerto Montt el año 1989, el objetivo institucional estuvo en la oportunidad que se generó para la Univ. 12 de vinculación con el desarrollo de la zona sur.

SEDE PUERTO MONTT

> La presencia de la Universidad en la ciudad capital de la Región de Los Lagos, data del año 1989. Los objetivos institucionales que justificaron la creación de la Sede Puerto Montt tienen que ver con la oportunidad de vincular el desarrollo de la zona sur-austral con la [Univ. 12], fortaleciendo la posición de la Universidad en la región a través de la promoción y el desarrollo sustentable, y garantizar una formación de excelencia y calidad del capital humano en áreas del conocimiento propios de la Sede; la Investigación Científica y su Vinculación con el sector productivo, especialmente en el área acuícola deberían tener un rol preponderante. (Informe de autoevaluación Univ. 12, 2015 p. 22).

En resumen, la Macrocategoría de Aprendizaje Institucional cuenta con cuatro categorías: Disposición al cambio (DISCAM), Evaluación externa (EVAEXT), Liderazgo para el cambio (LIDCAM) y Planificación estratégica del cambio (PLANES); las categorías antes mencionadas presentan características comunes en los distintos informes de autoevaluación que son parte de este estudio que las definen.

Así **DISCAM** está caracterizada por que las instituciones reconocen que en distintas etapas de su desarrollo han debido revisar, incluso modificar su funcionamiento y normativa para poder atender a los desafíos que el sistema y la sociedad le impone, demostrando con ello una capacidad de ajuste, una disposición al cambio que la dispone a revisar aspectos de su estructura organizacional, sus políticas o normativas, incluso su visión de futuro. Los grandes cambios a los que ha debido enfrentar, las universidades coinciden en que los grandes cambios se planifican y por lo tanto son considerados en su planificación estratégica con los objetivos a corto, mediano o largo plazo y que se concretan a través de proyectos.

La categoría **EVAEXT** se caracteriza por que las instituciones reconocen que participar de procesos de evaluación externa les ha permitido tener información formal de las fortalezas y

debilidades identificadas por el organismo externo que las evalúa, lo que significa un aporte para la mejora continua de sus procesos. Además, las instituciones estudiadas expresan que es una decisión política someter a proceso de evaluación externa a la totalidad de sus carreras y programas académicos.

LIDCAM, se caracteriza por que, en los informes de autoevaluación revisados, las máximas autoridades institucionales son las que lideran los procesos de autoevaluación y de planificación estratégica, en ellos recae la responsabilidad para implicar y convocar a toda la comunidad universitaria a participar de este proceso. Son los líderes de estas instituciones los que definen las orientaciones para el proceso de autoevaluación y de planificación y los que se responsabilizan de generar los cambios una vez identificadas las fortalezas, debilidades y oportunidades.

PLANES por su parte presenta en común características que se relacionan con la capacidad de sus instituciones de comprender el contexto tanto interno como externo para proyectar el desarrollo institucional según la visión de futuro que se han impuesto y desde esa capacidad planifican los cambios que se explicitan en la herramienta de planificación estratégica institucional y dependiendo de la magnitud del cambio, significará planificación de corto, mediano o largo plazo.

Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad

Relación entre las Categorías de Aseguramiento de la Calidad y REANIN, ANAINT y AUTINF y Diferenciado por Atributo de Personalidad Jurídica, Instituciones Estatales y Privadas

En este apartado se presentan los resultados de la relación entre las categorías que son parte del Aseguramiento de la Calidad con tres categorías que forman parte de Autoevaluación.

En términos de referencias de las relaciones en comento, lo primero que se puede destacar es que la macrocategoría Aseguramiento de la Calidad presenta desigual relación con las categorías de Autoevaluación, como muestra la Tabla 4.43, la categoría de Aseguramiento de la Calidad

evidencia mayor relación de referencias con Análisis interno (ANAINT) con 654 referencias, luego con Recogida y análisis de la información (REANIN) con 359 y Auto informe (AUTINF) con 10 referencias.

La categoría de Aseguramiento de la calidad que presenta mayor número de relación de referencias corresponde a INVPOS con ANAINT con 230 referencias, luego OFEFOR con ANAINT con 215 referencias relacionadas y OFEFOR con REANINT con 156 referencias relacionadas. Por lo tanto, se desprende que de los informes de autoevaluación revisados el análisis interno de las instituciones se da con mayor intensidad sobre las categorías que forman parte de aseguramiento de la calidad, es decir sobre las actividades de investigación y postgrado, oferta y desarrollo formativo (docencia de pre grado, diseño y provisión de la oferta, progresión del alumno, entre otros procesos relacionados), infraestructura y equipamiento, servicios a los estudiantes y administrativos, recursos económicos y financieros, personal docente y administrativos y sobre sus estructuras de gobernanza y de organización respectivamente.

Tabla 4.43

Relación de aseguramiento de la calidad y categorías de autoevaluación.

RELACIÓN ENTRE CATEGORÍAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y AUTOEVALUACIÓN (ANAINT-AUTINF Y REANIN)	ANAINT	AUTINF	REANIN
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	654	10	359
ESTFLE	48	0	17
INFRAE	103	2	77
INVPOS	230	3	87
OFEFOR	215	4	156
PERDOC	77	1	42
RECFIN	56	1	26
SERVIC	83	0	54

Relación de Análisis Interno (ANAINT) con Investigación y Postgrado (INVPOS)

La relación de las categorías de ANAINT con INVPOS se evidencia en los informes de autoevaluación en temáticas que se refieren a revisar y definir sus políticas y estrategias que permitan por un lado consolidar y potenciar más sus fortalezas en esta área y por otro atender a las debilidades con planes de mejora que les permita alcanzar los objetivos declarados tanto para la investigación como para el postgrado. En este sentido, la capacidad de análisis crítico de las instituciones queda de manifiesto al abordar en sus informes el ámbito de investigación y postgrado desde la perspectiva de su Misión y declaración de principios para apoyar el desarrollo a la complejidad de la institución, lo que se evidencia en la incorporación de estos ámbitos en la Planificación estratégica.

En los informes se explicita el compromiso y claridad de las máximas autoridades de la necesidad de contar con la información necesaria que les permita conocer el estado real de las unidades de investigación y postgrado, los resultados de los análisis en sus procesos de autoevaluación les han permitido diseñar estrategias para adaptar y perfeccionar procesos claves para alcanzar la posición deseada por ejemplo, los procesos de análisis sobre los recursos financieros asignados a estas unidades han optimizado los métodos para atender los incentivos necesarios para el desarrollo de la investigación y el postgrado. Otro ejemplo es la revisión constante sobre la normativa que regula los requisitos del cuerpo de académicos para actividades de investigación y postgrado, velando que esta les permita atraer y mantener a académicos de alta jerarquía académica.

Para algunas de las universidades que son parte de este estudio, el análisis y evaluación de las áreas de investigación y postgrado les ha planteado desafíos de crecimiento y con esto la necesidad de robustecer su estructura organizacional, mejorar las herramientas de gestión, de perfeccionar los sistemas de seguimiento y progresión de los estudiantes de este nivel, de apoyo a sus académicos en pasantías y asistencia a congresos, entre otros desafíos.

En el caso de los programas de postgrado, los ejercicios de autoevaluación son estratégicos, pues les permite conocer el estado de madurez de sus programas para enfrentar procesos de acreditación, en estos casos el análisis pone foco en el desempeño de los programas nuevos y en el caso de programas que ya tienen acreditaciones, el foco está en el análisis y revisión de sus planes de mejora.

En definitiva, el ejercicio de análisis y autoevaluación que realizan las universidades tienen en común la identificación de fortalezas y debilidades del ámbito de investigación y postgrado; respecto a las fortalezas coinciden en: *cuentan con una política y procedimientos reglamentados para el buen funcionamiento de investigación y postgrado que es conocida y valorada por la comunidad de académicos. *Existe un compromiso institucional por el fortalecimiento del postgrado y la investigación. *Alto porcentaje de programas de postgrado acreditados. *Presentan un aumento significativo de estudiantes y graduados, aunque las universidades reconocen que sigue siendo un desafío mejorar este indicador. *poseen una adecuada infraestructura y equipamiento para sustentar el postgrado y la investigación. *Cuentan con instrumentos y sistemas de apoyo e incentivos para el desarrollo de las capacidades de investigación para sus académicos. *El cuerpo académico o claustro dedicado a actividades de investigación y postgrado es de amplio reconocimiento. *Los mecanismos de aseguramiento de la calidad están reglamentados tanto para los programas de postgrado como como para las actividades de investigación.

Las debilidades coincidentes se refieren a: *Bajo impacto internacional de los programas de postgrado en relación con la calidad de estos. *El número de publicaciones científicas en revistas de alto impacto no alcanza los niveles esperados. *Aún es insipiente la participación en proyectos multidisciplinarios y asociativos de gran envergadura. *Existencia de unidades académicas con menos fortaleza a las capacidades institucionales. *Tiempo promedio de graduación sigue siendo excesivo. *El seguimiento a los graduados no es sistemático.

La Univ. 13 hace referencia en su informe de autoevaluación, en el capítulo VI de Investigación al ejercicio de autoevaluación y a la identificación de las fortalezas y debilidades en este ámbito.

> A modo de resumen del ejercicio de autoevaluación realizado, a continuación, se presentan las principales fortalezas y debilidades que la Institución ha identificado.
>
> Fortalezas
>
> 1. La Universidad posee una política de investigación que es conocida y valorada por los académicos.
>
> 2. Se observa un sostenido y destacado crecimiento de publicaciones indexadas y de adjudicación de proyectos de investigación con fuentes de financiamiento externo.
>
> 3. Los instrumentos de apoyo y sistemas de incentivo para el desarrollo de las capacidades de investigación son diversos y apropiados.
>
> 4. El proceso de renovación académica ha permitido incorporar jóvenes académicos con destacadas capacidades para la investigación.
>
> 5. La diversificación de las actividades de investigación en las distintas áreas del conocimiento, así como el desarrollo de iniciativas en innovación y emprendimiento, alcanzan elevados niveles de consolidación y de amplitud. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015 p. 355)

Cuando se revisan los resultados de la relación de las categorías anteriormente mencionadas diferenciada según atributo de constitución jurídica (ESTATALES – PRIVADAS) no hay diferencias significativas en la distribución de las referencias. Las universidades estatales registran 213 referencias en la relación de ANAINT con ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD; 128 referencias en la relación de REANIN con ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD y cinco referencias en la relación de AUTINF con ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. La relación con más número de referencias en la

universidad estatal corresponde a ANAINT con INVPOS con 85 referencias, luego REANIN con INVPOS y OFEFOR, ambas con 48 referencias.

Para las universidades privadas, como lo muestra la Tabla 4.44 la relación de ANAINT con ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD registra 441 referencias, REANIN con ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD registra 231 referencias y cinco referencias de AUTOINF con ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, en las universidades privadas las relaciones de las categorías de ANAINT con OFEFOR Y CON INVPOS son las que registran mayor referencias, al igual que en las universidades estatales, la diferencia en la distribución se da en REANIN con OFEFOR que en las universidades privadas registra 108 referencias y en las públicas 48 referencias.

Tabla 4.44

Referencias de relación de macrocategoría Aseguramiento de la calidad con categorías de Autoevaluación (ANAINT-AUTINF-REANIN) en universidades estatales.

Universidades Estatales	ANAINT	AUTINF	REANIN
Aseguramiento de la Calidad	213	5	128
ESTFLE	25	0	9
INFRAE	**35**	0	**26**
INVPOS	**85**	2	**48**
OFEFOR	**54**	3	**48**
PERDOC	20	0	17
RECFIN	24	0	13
SERVIC	13	0	11

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

La relación entre ANAINT e INVPOS en los informes de autoevaluación revisados de las cinco universidades estatales de este estudio está evidenciada en el análisis crítico que las universidades hacen respecto de sus actividades en postgrado e investigación. Para el caso de las actividades de postgrado, de las cinco universidades estatales que forman parte de este estudio cuatro presentan en sus informes de autoevaluación análisis del área de postgrado, la Univ. 4 no presenta esta área voluntaria a acreditación por lo que no lo considera en su informe. Las cuatro universidades cuentan con programas que abarcan una diversidad amplia de disciplinas y presentan en común que dichas actividades mantienen una relación recíproca con las actividades de investigación, igualmente coinciden en que los programas de postgrado muestran heterogeneidad en el desarrollo de las distintas Facultades que son parte de la Universidad. La estructura administrativa es otro de los aspectos que se analiza en los procesos de autoevaluación, en este sentido las universidades evidencian contar con sistemas administrativos robustos y de una envergadura apropiada para sostener dicha actividad, los aspectos normativos que regulan el postgrado muestran que están bien sostenidos con las políticas que formalizan la actividad, sin embargo en los ejercicios de análisis interno y en la revisión de los acuerdos de acreditación en el proceso anterior le han evidenciado la necesidad de fortalecer más la capacidad de gestión académica de los programas para el proceso de aseguramiento de la calidad, especialmente en implementar una plataforma informática para el manejo de datos y de indicadores de gestión, así como establecer un sistema de revisión permanente de la pertinencia de sus programas.

El análisis reflexivo de la internacionalización de la unidad de postgrado en los informes de autoevaluación es otro elemento común que se aborda, al respecto la internacionalización se fortalece con acciones como apoyo en estadías de investigación en el extranjero para alumnos en situación de tesis, especialmente para alumnos de programas de doctorado.

Los informes de autoevaluación estudiados del grupo de universidades estatales, también presentan en común las fortalezas que han sido identificadas en los procesos de análisis y se refieren

a: tener programas robustos y diversos en especialidades; contar con un cuerpo académico de alta calificación en investigación nacional e internacional; contar con programa de internalización para sus académicos y alumnos; desarrollar y ejecutar programa de aseguramiento de la calidad en sus programas de postgrado que se sustenta principalmente en el cuerpo reglamentario que regula todos los ámbitos que atiende el postgrado y la disponibilidad de infraestructura, equipamiento y sistema de biblioteca que es adecuado a las exigencias del nivel de los programas.

Respecto de las debilidades detectadas en sus procesos de análisis, lo coincidente está dado por los desiguales niveles de desarrollo del posgrado que presentan las facultades; el tiempo promedio de permanencia de los estudiantes en los programas hasta su finalización; la necesidad de fortalecer la internacionalización del postgrado y el débil e incipiente programa de seguimiento de egresados.

La Univ. 10 en su informe de autoevaluación se refiere al ámbito del postgrado mencionando que cuentan con un sistema robusto y de envergadura de postgrado, sus programas tienen una variada gama de especialidad que abarca desde las ciencias duras a las humanidades y las artes, las actividades de postgrado se relacionan recíprocamente con las actividades de investigación que realiza. La Univ. 10 además, recoge las indicaciones de la CNA en el proceso anterior de acreditación donde se observa que en varias unidades se requiere fortalecer los procesos administrativos y de aseguramiento de la calidad de sus programas de postgrado.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA FORMACIÓN DE POSTGRADO Y POSTÍTULO EN LA [Univ. 10]

El sistema de postgrado y postítulo de la [Univ. 10] es el de mayor envergadura del país (sección 4.1.1), con programas que abarcan un amplio rango de áreas disciplinarias, desde las ciencias naturales y exactas a las ciencias sociales, las humanidades y las artes, y que han sido paulatinamente creados desde hace más de cuatro décadas.

> Como se ha mencionado anteriormente, las actividades de postgrado e investigación mantienen una relación recíproca. Por lo tanto, el grado de fortaleza de los programas de postgrado se correlaciona directamente con la fortaleza en las actividades de investigación. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 142)

Estructura administrativa de los programas

> Aunque los aspectos normativos que regulan el funcionamiento de las escuelas de postgrado están bien establecidos, en varias unidades académicas se requiere fortalecer los procesos administrativos y de aseguramiento de la calidad de los programas de postgrado, así como implantar una política de revisión periódica de la vigencia y pertinencia de los programas de magíster y doctorado. Por ello una tarea prioritaria del DPP en los próximos años será trabajar en la creación de capacidades de autorregulación de la calidad en las escuelas de postgrado de las facultades. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 149)

Para las actividades de investigación, las nueve universidades estatales que participan de este estudio muestran como resultado de sus análisis que tienen un alto nivel en el desarrollo de investigación, algunas de ellas ocupan lugares destacados en ranking nacionales e internacionales, pero al mismo tiempo muestran y reconocen que presentan disparidad en la productividad científica al interior de las distintas facultades que la componen, productividad que está representada por proyectos que se adjudican en cantidad como en tipo de proyecto, especialmente ligados a FONDECYT; a la adjudicación de fondos competitivos principalmente de fuentes externas, al número de publicaciones en revistas de alto impacto o de corriente principal, a la cantidad de patentes de protección de propiedad intelectual solicitadas.

Se puede decir, además, que estas universidades reconocen en sus análisis que la productividad científica está directamente relacionada con varios aspectos determinantes, por ejemplo, el tamaño y las capacidades en investigación del cuerpo académico y/o el desarrollo de la

investigación disciplinaria en las distintas facultades. En este sentido, las áreas disciplinarias con mayor desarrollo en investigación en estas universidades cuentan con centros especializados de excelencia en investigación y los académicos que la integran tienen una amplia y reconocida experiencia. El aporte de los centros de investigación se concreta en las asesorías de expertos en temáticas de carácter público y privado.

Las fortalezas y debilidades reconocidas en el ámbito de investigación se generan en el proceso de evaluación interna y estas universidades presentan en común la capacidad que tienen para abordar investigaciones complejas y de gran envergadura y a pesar de identificarse con la capacidad de hacer investigación multidisciplinaria, este sigue siendo un desafío. Cuentan con un cuerpo académico de alto nivel investigativo; para las universidades más antiguas de este grupo, las publicaciones científicas se focalizan en revistas indexadas y de alto impacto; la internalización de la investigación para este mismo grupo de universidades presenta un grado de desarrollo e impacto importante, sin embargo para las universidades estatales menos antiguas este es un compromiso que han asumido desde su último proceso de acreditación y por ultimo reconocen como fortaleza contar con una infraestructura y equipamiento que les permite desarrollar investigación de alta complejidad.

Respecto de las debilidades coincidentes que se reconocen en los procesos de análisis está el desigual nivel de desarrollo de las facultades en materia de investigación, el desigual nivel de formación investigativa de los académicos, aspectos que se abordan a través de convenios de Desempeño para alcanzar los niveles esperados, también se reconocen avances en líneas de investigación aplicada, pero aún es insuficiente y se requiere definir estrategias para fomentarla y reconocerla.

En definitiva, las universidades estatales en materia de investigación evalúan que la producción y productividad científica lograda en el periodo que abarca su autoevaluación avanza según los objetivos estratégicos del área de investigación y los lineamientos institucionales. Los

indicadores de resultados usados para medir el cumplimiento de sus compromisos muestran que se avanza con seguridad gracias a la existencia e implementación de políticas y mecanismos de promoción e incentivo de la investigación y a las políticas de incorporación de investigadores con grado de doctor.

Respecto a la incorporación de académicos con grado de doctor como una de las acciones planificadas para mejorar el indicador de producción científica ha sido clave para la Univ. 6, pues la evidencia muestra que dichos investigadores presentan una mayor productividad a sus pares internos de la institución.

> Los investigadores contratados por el Programa de Investigadores Asociados, por ejemplo, presentan una productividad significativamente mayor a la del promedio presente en la Institución. En consecuencia, el esfuerzo por incorporar nuevos investigadores asociados ha potenciado la capacidad de obtención de proyectos y recursos externos.
>
> Respecto a los proyectos como Fondecyt, la Universidad ha incrementado fuertemente su adjudicación y se puede señalar que, comparativamente con otras universidades, ocupa el 4° lugar, entre las 60 universidades del país. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 218)

La relación entre ANAINT e INVPOS de las nueve las nueve universidades privadas que son parte de este grupo, siete presentan en sus informes análisis sobre el área de postgrado, las tres universidades que no contienen análisis de esta área son la Univ. 9, La Univ. 1 y la Univ. 2, la Univ. 5 presenta capítulo de los avances de esta área a pesar de no someterse a acreditación. La universidad de este grupo registra 145 referencias como lo muestra la Tabla 4.45, siendo la segunda relación con mayores referencias después de ANAINT con OFEFOR.

Tabla 4.45

Referencias de relación de macrocategoría Aseguramiento de la calidad con categorías de Autoevaluación (ANAINT-AUTINF-REANIN) en universidades privadas.

Universidades Privadas	ANAINT	AUTINF	REANIN
Aseguramiento de la Calidad	441	5	231
ESTFLE	23	0	8
INFRAE	68	2	**51**
INVPOS	**145**	1	39
OFEFOR	**161**	1	**108**
PERDOC	57	1	25
RECFIN	32	1	13
SERVIC	**70**	0	**43**

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Para el caso de las actividades de postgrado, de los antecedentes presentados en los informes de autoevaluación y que son producto de análisis crítico de sus procesos, se desprende que las universidades abordan el compromiso con los estudios de postgrado siguiendo los lineamiento institucionales referidos a la sustentabilidad de los programas que se manifiesta en los resultados de sus análisis que se relacionan con los avances que han logrado desde sus últimos ejercicios de acreditación, avances focalizados en el crecimiento en número de alumnos, número de programas y en calidad que tienen en su oferta académica, este permanente aumento en la matrícula ha estado acompañado del desarrollo progresivo de políticas y mecanismos que aseguren la calidad de sus programas. En este sentido, el caso de las políticas de desarrollo del cuerpo académico ha significado alcanzar porcentajes altos con grado de doctor. La capacidad de infraestructura para impartir programas de postgrado, así como los proyectos adjudicados con financiamiento externo, la

productividad científica de sus académicos en revistas de alto impacto, refuerzan la capacidad de estas instituciones en el área de postgrado.

Las universidades privadas de este grupo cuentan también con procedimientos que los consideran adecuados y validados para el proceso de diseño, provisión y creación de sus programas, así como de seguimiento y progresión de sus alumnos, este tema surge como un compromiso continuo para avanzar en conseguir mejores resultados. Otros de los ámbitos sobre los cuales se hace un análisis crítico es la acreditación de sus programas de postgrado, para el periodo de análisis, estas universidades consideran la acreditación externa de sus programas como parte de la planificación estratégica y con especial atención en los programas sin acreditación por razones como la baja tasa de graduación de sus programas o los largos periodos de permanencia de los estudiantes en los distintos programas.

Estas universidades privadas en estudio también se refieren al desafío permanente de avanzar hacia programas interdisciplinarios, es decir programas que se diseñan y coordinan con la participación de más de una carrera o área de especialidad. El seguimiento a los graduados de los programas de postgrado, sean doctorados o magísteres, es una constante preocupación y el desafío es avanzar en la implementación de políticas y mecanismos de seguimiento de sus graduados para la evaluación y rediseño de los programas cuando se requiera.

La necesidad de revisión de las políticas que regulan la unidad de postgrado también es un resultado de los análisis, esta necesidad surge por la complejidad de dichas unidades, pues cuentan con diversidad de programas como doctorados, magister, especialidades médicas, pos títulos y por la sistemática revisión que requieren los programas.

La gestión por indicadores para asegurar la calidad de sus programas como herramienta de gestión también surge en los análisis como necesidad de seguir avanzando para contar con plataformas informáticas que permitan una gestión eficiente de sus programas.

Por último, se analizan también el aumento de alumnos extranjeros en los programas de postgrado, especialmente en los doctorados y a pesar de que se evidencian aumentos en la matrícula, sigue siendo un desafío seguir creciendo en este ámbito. Los temas evaluados en el ámbito de postgrado y que significan debilidades y desafío son incorporados a la planificación estratégica de la institución con acciones concretas que se dirigen a conseguir los estados deseados en este ámbito.

Los informes de autoevaluación estudiados del grupo de universidades privadas, presentan en común las fortalezas y debilidades que han sido identificadas en los procesos de análisis en el ámbito de postgrado y se refieren a: fortalezas como el compromiso institucional por el fortalecimiento del postgrado y de especialidades médicas, existencia de políticas y normas que garantizan el buen funcionamiento de los programas, el alto número de programas de doctorados acreditados, aumento en la tasa de programas de doctorados y de matrículas para estos programas, existencia de programas que abarcan todas las áreas del conocimiento, cuerpo académico de alta calificación en investigación y adecuada infraestructura, equipamiento y recursos bibliográficos que garantiza la competencia de la universidad para atender el desarrollo de estos programas.

Las debilidades detectadas en estos análisis y que coinciden en este grupo de universidades privadas se refieren a: bajo número de programas de magísteres con acreditación vigente, el alcance internacional aún no logra los niveles deseados, insipiente aumento de programas multidisciplinarios, seguimiento de los graduados no es sistemático, programas con internacionalización asimétrica y permanencia prolongada de los estudiantes en los programas.

La Univ. 14, en su informe de autoevaluación da cuenta de uno de los temas anteriormente relevados referido a las capacidades de la institución para impartir los programas de postgrado de calidad internacional, estas competencias se refieren a las competencias del cuerpo académico, al nivel de los proyectos de investigación que se adjudican, al número de publicaciones internacionales,

a la calidad de su infraestructura, a la disponibilidad de biblioteca, laboratorios entre otras condiciones.

> Si se agregan a las competencias del cuerpo académico los proyectos de investigación con fondos concursables externos, la productividad científica expresable en publicaciones internacionales, las presentaciones a conferencias y seminarios, y las redes de colaboración internacional, además de la disponibilidad de bibliotecas, laboratorios, espacio físico y redes computacionales, se puede afirmar que la Universidad tiene la capacidad docente y de infraestructura adecuada para impartir postgrados de calidad internacionalmente aceptada en las disciplinas asociadas a sus distintas unidades académicas. (Informe de autoevaluación Univ. 14 2011 p. 186)

Para el caso de las actividades de investigación, el análisis que han realizado las siete universidades privadas que presentan análisis en su informe de autoevaluación dicen que les ha permitido definir políticas que por un lado consoliden sus fortalezas y por otro lado disminuir las debilidades detectadas en estos ejercicios de análisis.

Estas universidades, dependiendo el grado de desarrollo en investigación alcanzado, se proyectan a situarse en posiciones relevantes en el contexto nacional y/o internacional. Para el periodo que abarcan los informes de autoevaluación en las Universidades privadas más antiguas de este grupo como la Univ. 14, Univ. 13, Univ. 11 y la Univ. 12, declaran realizar investigación de alto nivel, llegando a constituirse como actores relevantes en el escenario nacional e internacional en temas de investigación y que una de sus características es la naturaleza sistémica de la investigación que realizan y la creciente vinculación entre la ciencia básica y la aplicada para responder a las necesidades que tiene la sociedad en todas sus manifestaciones.

Las universidades reconocen como una fortaleza importante la existencia de políticas para el desarrollo y la consolidación de la investigación y que estas son coherentes con el Plan de Desarrollo Estratégico, en general estas políticas enfatizan el valor que la universidad le da al cultivo del saber a

través de la investigación disciplinaria e interdisciplinaria y que se concreta en los centros o institutos de investigación de excelencia con los que cuenta. Reconocen también que la consolidación lograda les ha permitido un posicionamiento en el medio externo que se sustenta en el impacto eficiente y sustentable de sus investigaciones y producto de lo anterior los recursos asignados al desarrollo de la investigación e innovación tienen un peso importante en la distribución del presupuesto anual.

Uno de los dos indicadores importantes que aparece común en este grupo de universidades para medir el avance de los objetivos en investigación son los proyectos de concurso regular FONDECYT[7] adjudicados o proyectos con financiamiento externo de instituciones públicas o privadas. Para los proyectos FONDECYT se observa que las universidades de este grupo con más antigüedad muestran avances importantes que dan cuenta de la efectividad y competitividad de las postulaciones que logran los equipos de investigadores de estas universidades. Los otros indicadores son las publicaciones científicas en revistas de corriente principal, los resultados que presentan estas universidades se encuentran en coherencia a las estrategias definidos en el plan de desarrollo institucional.

Las fortalezas y debilidades que tienen en común y que declaran estas universidades en sus informen se refieren a contar con políticas para el área y que son conocidas por la comunidad, las publicaciones científicas en revistas de corriente principal muestran un estacado aumento, así como la adjudicación de proyectos con financiamiento externo, cuenta con diversos y apropiados instrumentos de apoyo y de incentivos al desarrollo de las capacidades investigativas, los programas de incorporación de académicos con grado de doctor han sido exitosos en los resultados de producción científica y las condiciones de infraestructura y equipamiento son apropiadas para el nivel de desarrollo que presenta la actividad de investigación. Las debilidades se concentran en

[7] CONICYT, Ministerio de Educación. El Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, Fondecyt, tiene por objetivo estimular y promover el desarrollo de investigación científica y tecnológica básica, y es el principal fondo de este tipo en el país. Creado en 1981, ha financiado más de 16 mil proyectos de investigación cuyos impactos han beneficiado tanto a la comunidad científica como a la sociedad en general.

mejorar o fortalecer la investigación asociativa o multidisciplinaria de envergadura; la coordinación y articulación de la investigación, la innovación y el emprendimiento con el sector productivo requiere mayor atención y profundización; el desarrollo de la investigación en las áreas de ciencias sociales es menor y a pesar de mostrar avances importantes en las publicaciones científicas, algunas universidades de este grupo no logran llegar a las metas propuestas.

La Univ. 11 presenta en su informe de autoevaluación el análisis crítico que hace al área de investigación, los insumos para el análisis lo constituyeron las observaciones del anterior proceso de acreditación, la revisión del Plan Estratégico y la evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad para las áreas, los resultados de dichos análisis se expresan en el reconocimiento de fortalezas y debilidades y luego se proponen líneas de mejoramiento.

Análisis crítico del área

> En esta sección se presenta el resultado del análisis crítico realizado para el Área de Investigación en la [Univ. 11], expresado a través de fortalezas y debilidades. Para este análisis se consideraron los compromisos y acuerdos derivados de la acreditación anterior, la evaluación del Plan Estratégico Institucional, la evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y la realidad táctica/operacional de la Institución en este ámbito. (Informe de autoevaluación Univ. 11, 2010, p. 176)

En conclusión, el análisis de relación de la categoría ANAINT con INVPOS según atributos de personalidad jurídica de las universidades en estudio, es decir estatales y privadas no presenta diferencias significativas en los temas tratados en sus informes y tampoco presentan diferencias significativas en las temáticas identificadas como fortalezas y debilidades del postgrado. En las Tablas 4.46 y 4.47 se muestra un resumen de las temáticas que abordan en el ámbito de postgrado e investigación respectivamente las instituciones en sus ejercicios de análisis interno.

Tabla 4.46

Temas que se abordan en universidades estatales y privadas en postgrado

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Diversidad en las disciplinas de sus programas.	Programas que abarcan diversas disciplinas.
Relación recíproca con la investigación.	Relación del postgrado con la investigación.
Heterogeneidad en el desarrollo del postgrado entre las facultades.	
Estructura administrativa robusta y envergadura.	Estructura administrativa para el postgrado.
Cuenta con políticas que regulan la actividad, pero requiere fortalecer mecanismos de aseguramiento de la calidad.	Desarrollo progresivo de políticas y mecanismos que aseguren la calidad de sus programas. Procedimientos para el proceso de diseño, provisión y creación de sus programas. Capacidad de infraestructura para impartir programas.
Programas de doctorado con presencia internacional.	Programas con presencia internacional
Cuerpo académico de alta calificación.	Políticas de desarrollo del cuerpo académico (altos porcentajes de académicos con grado de doctor).
	Compromiso de las autoridades con los estudios de postgrado.
Avance en postgrado respecto del proceso anterior.	Avance en postgrado respecto del proceso anterior.
Programas interdisciplinarios.	Programas interdisciplinarios.

Tabla 4.47

Temas que se abordan en universidades estatales y privadas en Investigación

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Políticas y normativas que apoyan el desarrollo de la investigación y están en coherencia con la PEI.	Cuentan con políticas y normativas que apoyan el desarrollo de la investigación y están en coherencia con la PEI.
Las más antiguas del grupo y con mayor desarrollo, están en lugares destacados en rankings nacionales e internacionales.	Las universidades más antiguas y con mayor desarrollo del grupo ocupan lugares destacados en el contexto nacional e internacional.
Presentan productividad con desigual grado de desarrollo en las distintas facultades.	Distinto grado de desarrollo en investigación y productividad científica en según unidades académicas.
La productividad científica es directamente proporcional al tamaño y a la capacidad del cuerpo académico y al desarrollo de la inv. disciplinaria.	La productividad científica depende de la capacidad del cuerpo académico y al desarrollo de la investigación disciplinaria en las facultades.
Cuentan con centros de investigación de excelencia.	Cuentan con centros o institutos de investigación de excelencia.
Abordan investigación compleja y de gran envergadura.	Realizan investigación de alto nivel y de complejidad.
La investigación interdisciplinaria ha tenido avances importantes, pero sigue siendo un desafío.	Desafío permanente para el desarrollo de investigación multidisciplinaria.
Cuerpo académico de alto nivel.	Cuerpo académico de alta calificación. Cuenta con programas de incorporación de académicos con grado de Doctor.
	Foco en la internacionalización de la investigación.
La internacionalización de la investigación es un desafío permanente.	
Cuentan con infraestructura y equipamiento para el desarrollo de investigación de alta complejidad.	Infraestructura y equipamiento de alto nivel para soportar la investigación compleja que realizan.
	Hay una fuerte tendencia a una investigación sistémica (vinculación entre la ciencia básica y la aplicada y con el sector productivo).
Los indicadores para medir la producción científica son: Nº de proyectos con financiamiento externo adjudicados, Nº de publicación científica en revistas de corriente principal.	Los indicadores para medir la producción científica son: Nº de proyectos con financiamiento externo adjudicados, Nº de publicación científica en revistas de corriente principal.
	Necesidad de avanzar más en vincular la investigación-innovación y emprendimiento con el sector productivo.

Relación Análisis Interno (ANAINT) con Oferta y Desarrollo Formativo (OFEFOR)

La relación entre ANAINT y OFEFOR en los informes de autoevaluación revisados, se evidencia preferentemente en el análisis crítico de los procesos más relevantes que la institución considera de la oferta y desarrollo de sus programas de pregrado. Concretamente los informes revisados tienen en común que sus análisis críticos versan sobre la pertinencia de oferta académica de sus programas; los mecanismos de ingreso a la institución; los procesos de autoevaluación de las carreras con fines de acreditación; la evaluación docente; los indicadores de progresión académica, los más coincidentes son los indicadores de retención, titulación oportuna y de empleabilidad; los mecanismos de apertura, cierre y de rediseño curricular; de equipamiento e infraestructura para el ejercicio de la docencia y sobre la efectividad de los programas de apoyo pedagógico a los estudiantes tal y como se evidencia en el informe de la Univ. 10.

> Finalmente, el informe se detiene en un análisis crítico de aquellos temas y ámbitos que la institución ha estimado relevantes en la formación de pregrado. Es así como se analizan la oferta de programas de estudio de pregrado, la acreditación de los programas de licenciatura, la equidad en el ingreso al pregrado. Por otra parte, junto a estadísticas relativas a cada tema, se analizan las tasas de retención en los programas, las tasas de graduación y titulación, la duración efectiva de los programas de estudio de pregrado. Se cierra este punto con un análisis crítico de los actuales sistemas e instrumentos que la institución presenta para la vinculación con sus egresados y con sus empleadores. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 77)

Las instituciones de este estudio muestran una cultura de autorregulación consolidada y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se han fortalecido con los ejercicios de autoevaluación con fines de acreditación de carreras y programas. Otro punto en común de esta relación es que las líneas de mejoramiento que se definen responden al análisis crítico de los procesos que conforman la oferta y el desarrollo académico y a los desafíos que la institución

reconoce en el contexto de su política de mejora continua, así lo presenta la Univ. 11 en su informe de autoevaluación cuando expone sus principales fortalezas y debilidades en el ámbito del proceso formativo.

> Principales fortalezas y debilidades.
>
> El análisis crítico del área se desarrolla en función de los resultados obtenidos en cada una de las subáreas o ámbitos indicados anteriormente. En el ámbito de Enseñanza-Aprendizaje se efectúa además una subdivisión en función de estudiantes, docentes y proceso formativo propiamente tal. Así, las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de cada uno de los factores (estudiantes, docentes, proceso formativo, educación continua y tecnologías educativas) es el siguiente: (Informe de autoevaluación Univ. 11, 2010, p. 132)
>
> VI. Líneas de mejoramiento. El plan de mejoramiento del pregrado responde al análisis crítico efectuado y a una reflexión sobre los desafíos de la formación profesional en la [Univ. 11] en el marco de su política de calidad que se centra en el mejoramiento continuo. (Informe de autoevaluación Univ. 11, 2010, p. 133)

La relación de ANAINT con OFEFOR por atributo de dependencia jurídica, es decir instituciones estatales y privadas, de las 215 referencias para esta relación, se observa que las cinco instituciones estatales que son parte de este estudio presentan 54 referencias. Para las universidades de este grupo el análisis crítico que realiza a los procesos que están ligados a la formación de pregrado, los ha focalizado en ámbitos que considera relevante en este proceso, en general las universidades estatales coinciden en hacer análisis sobre su Modelo Educativo Institucional, sus procesos de oferta académica; sobre los resultados de los procesos de acreditación de las carreras sometidas a dicha evaluación externa; a su posición respecto a la equidad en el ingreso de los nuevos estudiantes; sobre la progresión académica de sus estudiantes a través de la medición de indicadores como retención de los estudiantes, tasas de

titulación oportuna y total, duración real de la carrera; sobre los mecanismos e instrumentos de evaluación de la docencia de pregrado; sobre los procesos de revisión y rediseño de sus programas; sobre la vinculación con sus egresados y empleadores y sobre los mecanismos de aseguramientos de la calidad implementados para cada procesos asociado a la formación de pregrado.

Los temas del proceso de formación de pregrado anteriormente señalados como focos para el análisis crítico tienen como base de información en estas universidades por un lado, los resultados de los procesos de acreditación anteriores ya sea de carrera o institucional y que se expresa a través de los Acuerdos de Acreditación donde se identifican los avances de la institución las fortalezas y las debilidades del área de docencia de pregrado; los procesos de autoevaluación interna ya sea por acreditación o por planificación estratégica y por la revisión del cumplimiento de los planes de mejora comprometidos en procesos anteriores.

Las universidades estatales coinciden en que los resultados de los análisis dan cuenta de los avances que se ha logrado y de la coherencia entre los propósitos institucionales con las políticas y los mecanismos de aseguramiento de la calidad en la Docencia de pregrado, el logro coordinado de esta triangulación les ha significado mostrar consistencia entre el desempeño, los resultados esperados y planificados en las actividades que son parte de la formación de pregrado.

Para el proceso de oferta académica, los temas que aparecen con coincidencia se refieren a la capacidad de autorregulación en el proceso de oferta académica considerando aspectos como la pertinencia nacional y regional (dependiendo de la región donde se emplace la universidad) de las carreras que se ofertan, sustentabilidad académica y financiera. La oferta académica de estas universidades atiende desde carreras de pregrado hasta programas de postgrado. La acreditación de la totalidad de sus carreras y programas que cumplen con los requisitos definidos por la misma institución es asumido como un compromiso institucional,

este proceso está debidamente formalizado, en general las universidades cuentan con unidades internas dedicadas al apoyo técnico y metodológico a las carreras que entran en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación y especialmente en asegurar la sustentabilidad financiera de los planes de mejora que se proponen para mejorar las debilidades detectadas.

Las cinco universidades de este grupo, exponen en sus informes que el ingreso o el proceso de admisión de los alumnos está debidamente formalizado, cuenta con políticas y normativas establecidas, en este sentido la totalidad de estas universidades están adscritas al Sistema Único de Admisión (SUA) regulado por el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), por lo tanto tienen admisión regular y especial con la normativa y regulación que se establece, declaran también recibir alumnos que obtienen los más altos puntajes en la prueba de selección universitaria (PSU), alumnos con rendimiento destacado y que están en los primeros lugares de ranking de sus establecimientos educacionales de origen, a pesar de dicha condición las universidades en estudio coinciden en que han tenido que implementar programas de apoyo pedagógico y de inducción a la vida universitaria para los estudiantes nuevos con el propósito de apoyarlos en las brechas que dichos estudiantes traen en conocimientos básicos, especialmente referidos a las ciencias básicas y a la autonomía en su desempeño. La Univ. 8 en su esfuerzo por mejorar el rendimiento de sus estudiantes de primer año, especialmente en las asignaturas vinculadas a las ciencias básicas, cuenta iniciativas que se concretan en distintos programas postulados a través de proyectos que tienen financiamiento ya sea del Ministerio de educación o del CRUCH; uno de estos programas es el PAAU (Programa de Apoyo a la Adaptación Universitaria) que atiende tanto el proceso de inserción a la vida universitaria como a las competencias académicas a través de talleres y tutorías.

> Otro programa, permanente es el PAAU (Programa de Apoyo a la Adaptación Universitaria), inaugurado el primer semestre del año 2008, y diseñado para ejecutarse en dos grandes etapas. La primera, durante el Proceso de Inserción Universitaria,

> orientada a la recepción de los alumnos de primer año. La segunda etapa, realizada durante todo el año y orientado hacia la adquisición y fortalecimiento de competencias académicas de los estudiantes de primer año, se implementa mediante talleres y principalmente, a través de tutorías académicas. Durante el año 2012, en las tutorías académicas, fueron atendidos 196 estudiantes, 60% de los cuales logró aprobar la actividad curricular en riesgo. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 205)

Las universidades de este grupo ponen especial atención en los análisis que hacen sobre indicadores de progresión académica de sus estudiantes, en este sentido indicadores como retención, duración de la carrera, titulación, empleabilidad y vinculación con sus egresados son los más coincidentes y por lo demás los que la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) revisa en los procesos de acreditación, ya sea de carrera o institucional, en este sentido la retención de primer año en estas universidades se declara estar por sobre el promedio del sistema, sin embargo sigue siendo un desafío mejorar estos resultados. La Univ. 6 expone en su informe que a pesar de considerar como satisfactorio su resultado de retención por ubicarse sobre la media nacional de sistema universitario, reconoce que es necesario asegurar la cobertura de los mecanismos de apoyo a los estudiantes en todas las carreras para aumentar los niveles de retención.

> La Universidad destaca por su preocupación por cada etapa de la trayectoria formativa de los estudiantes. Además de mantener una tasa de retención al primer año por sobre el 85%, ha implementado mecanismos de apoyo académico y no académico que permiten la detección temprana de necesidades por parte de los estudiantes y la implementación de acciones remediales en los más diversos aspectos de la vida estudiantil. Destaca la política de apoyo académico para sus estudiantes de Pregrado, que considera la realización de periodos extraordinarios para dictar asignaturas y mecanismos de apoyo y tutoría para facilitar los niveles de aprobación y retención en el marco del programa de apoyo académico para estudiantes (PAIEP). (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014 p. 185)

Los indicadores de duración de carrera y titulación oportuna son una preocupación constante de estas universidades que en apartado de las debilidades del área reconocen que el tiempo de permanencia hasta la titulación se mantiene en un nivel alto siendo en un número significativo de carreras, lo que les ha demandado análisis más profundos para buscar las causas que permitan tomar medidas correctivas.

La docencia de pregrado que realizan las universidades de este grupo y que son parte del estudio, es considera estratégica para los resultados que se comprometen en sus objetivos del área, así estas universidades reconocen que la docencia se ve enriquecida por la calidad y dedicación del cuerpo académico, en este aspecto coinciden en que una parte importante de sus académicos cuenta con media jornada o superior y tienen un alto nivel de formación, además de realizar actividades de investigación, lo anterior se sustenta en que estas universidades cuentan con políticas muy rigurosas para el proceso de selección y reclutamiento de sus académicos que considera grado académico, las publicaciones y la productividad científica. En el marco de los mecanismos de aseguramiento de la calidad para el proceso de docencia, estas universidades poseen un sistema de evaluación de sus académicos basado en encuestas docentes y algunas incorporan una autoevaluación del docente. Respecto al ejercicio de la evaluación docente para contar con información más específica respecto de la labor de los académicos, la Univ. 8 ha diseñado un instrumento de evaluación que atiende a siete dimensiones importantes para el desempeño docente y a partir de la información que se recoge han podido perfeccionar el instrumento y usar la información para generar acciones de mejoramiento en el proceso de enseñanza aprendizaje.

> Este nuevo instrumento, actualmente vigente, se basó en una propuesta de perfil del docente de la Universidad, que señala las características deseables de un profesor de esta Institución, en ajuste a las particularidades que presentan los estudiantes que ingresan. El instrumento construido evalúa áreas consideradas importantes en el desempeño del docente, las que son agrupadas en siete dimensiones, a saber,

> Organización y Responsabilidad; Actualización y Claridad Expositiva; Motivación y Participación; Respeto, Comunicación y Participación; Aprendizajes Logrados; Relación Interpersonal; Evaluación de los Aprendizajes; Formación Integral. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 203)

La revisión y rediseño de los programas es otro mecanismo de aseguramiento de la calidad en la docencia de pregrado para estas universidades, es este caso el proceso mencionado responde a garantizar la permanencia y pertinencia de las carreras que imparte, así la actualización periódica tanto del diseño como del contenido de los programas son parte de los procesos de innovación curricular de estas universidades; estos procesos son valiosos en cuento se recoge información de actores o grupos de interés como empleadores y egresados que retroalimentan a las distintas carreras respecto de la pertinencia y sobre todo del perfil de egreso declarado. La Univ. 8 el año 2008 incorpora los lineamientos de la Política de Formación profesional en los diseños curriculares lo que significó contar con un Manual de Diseño Curricular que a la fecha del informe en comento contaba con el 75% de sus programas revisados para diseño o rediseño.

> Durante el año 2008 se inicia un proceso destinado a incluir, en forma sistemática, los lineamientos de la Política de Formación Profesional en los diseños y rediseños curriculares. A fines del año 2009 este esfuerzo se consolida, al elaborarse la primera versión del “Manual para el Diseño Curricular”, entre otros documentos relacionados (Pautas para la realización de Rediseños y Ajustes curriculares, Elaboración de Programas de Asignaturas, entre otros). A la fecha alrededor de un 75% de los programas de estudios se han diseñado o rediseñado en función de los lineamientos establecidos en la política. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 202)

Los análisis sobre el Proyecto Educativo también es una constante en estas universidades, estos documentos constituyen el marco de referencia para el desarrollo de la docencia, por tal motivo requiere ser actualizado para que responda a las nuevas exigencias del entorno

especialmente en temas de articulación de estudios para atender a la formación continua y al sistema de créditos transferible, a la profundización de la formación centrada en el alumno y con ello la formación de los académicos en metodologías pertinentes e innovadoras.

La Univ. 4 en su proceso de análisis institucional justamente detectó la necesidad de transformar su Proyecto Educativo en un Modelo Educativo que respondiera a las exigencias del entorno, así su actual Modelo Educativo orienta el proceso de formación profesional y entrega las herramientas necesarias para el desarrollo del perfil de egreso de los profesionales en formación.

> El actual Modelo Educativo tiene por propósito orientar el ser y el quehacer académico conducente a la formación científica, profesional y deontológica de sus estudiantes. En consecuencia, otorga las herramientas necesarias para el éxito en el desarrollo del perfil del estudiante, desde su ingreso hasta su egreso como profesional titulado en la Universidad. Este proceso formativo debe considerar el actual contexto sociocultural, que configura un ser humano con características, necesidades y expectativas de formación adecuadas a la sociedad actual. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 157)

Las fortalezas y debilidades que surgen de sus procesos de análisis crítico y que son coincidentes en las universidades de este grupo se refieren a la alta capacidad de autorregulación para la oferta académica y creación de carreras; los Modelos Educativos actualizados que cuentan con mecanismos definidos para el diseño y revisión curricular; los requisitos y criterios de admisión les permiten atraer a alumnos de buen desempeño académico; cuentan con programas de apoyo para la progresión académica de sus alumnos y para la detección temprana de las necesidades que estos presentan; cuentan con una amplia cobertura de servicios a los estudiantes que van desde apoyo pedagógico, actividades deportivas y culturales hasta servicio médicos; presentan buenas tasas de empleabilidad, en general están sobre la media nacional del sistema; cuentan con un proceso de selección y reclutamiento de sus académicos basado en grado académico, publicaciones y productividad científica; cuentan con número importante de sus docentes con contrato de media jornada o superior. Entre las debilidades detectadas, las coincidentes se refieren a los insuficientes

niveles de flexibilidad curricular que aún se observa en ciertas unidades académicas o facultades; a pesar de los avances en fortalecer la planta académica, aún es necesario reforzar la dotación de académicos con grado de doctor en algunas carreras o facultades; los indicadores de retención y titulación oportuna, a pesar de estar sobre la media nacional del sistema, se reconocen como insuficientes y la necesidad de seguir fortaleciendo los mecanismos de vinculación con sus egresados y empleadores.

La relación de ANAINT con OFEFOR en las nueve universidades privadas que son parte de este estudio se evidencia por el análisis de las distintas áreas o ámbitos que forman parte del proceso de formación. Para iniciar el análisis estas universidades revisan y describen en primer término los avances que se han logrado respecto del proceso de acreditación anterior, poniendo especial énfasis en los progresos respecto de las observaciones y acuerdos de acreditación; en segundo término, el proceso mismo de autoevaluación y la recogida de información, así como el seguimiento de la planificación estratégica institucional son la base de los análisis para este proceso. La universidades de este grupo coinciden en que los análisis sobre los ámbitos de acción de la docencia de pregrado y los asociados a este se dan desde los procesos de admisión, considerando las políticas y la caracterización del perfil de ingreso del alumno que reciben; sobre la oferta académica considerando aspectos de pertinencia y sustentabilidad de sus programas, algunas de ellas atendiendo además un atributo adicional que es la internacionalización de sus programas con doble titulación; los procedimientos de diseño y provisión de programas académicos de pregrado también es materia de análisis, en este caso la coincidencia se da en temáticas como la modificación curricular y sus mecanismos, la creación de nuevos grados académicos, títulos o carreras profesionales y especializaciones; el cuerpo académico es un ámbito de mucha atención para estas universidades, acá la focalización está en el perfil del docente que realiza docencia, en los procesos y políticas para el reclutamiento, selección y mucho énfasis a la fidelización de los docentes y en los programas de apoyo y desarrollo de competencias pedagógicas para mejorar la docencia. Respecto del análisis sobre el proceso mismo de enseñanza y aprendizaje, los temas sobre los que se hace análisis es la

progresión de los alumnos en base a indicadores de retención, deserción, titulación oportuna y empleabilidad, las universidades dedican también especial atención al seguimiento de sus egresados. En algunas universidades de este grupo y dependiendo de su Misión se hace análisis a la incorporación de la enseñanza del inglés en los programas, a la Formación General o transversal y a la innovación. Se incorporan también al análisis ámbitos que aparecen como asociados o de apoyo a la docencia de pregrado como son el desarrollo de las Tics para la enseñanza, los programas de apoyo a los estudiantes y la infraestructura entre los más coincidentes. Por último sistemas de aseguramiento de la calidad y sus mecanismos de implementación son foco de análisis interno, en este sentido destaca la acreditación de sus carreras, las encuestas de servicio a los estudiantes, la encuesta de evaluación docente, el seguimiento de asignaturas críticas, seguimiento de indicadores académicos, encuestas a egresados, estudios distintos de percepción a empleadores y egresados entre los más coincidentes, en definitiva dichos mecanismos permiten constatar por un lado la alta capacidad de regulación de estas universidades frente a sus procesos de oferta y desarrollo académico en el ejercicio de formación profesional. Finalmente, las instituciones en estudio en los procesos de análisis interno sobre OFEFOR identifican fortalezas y debilidades y se definen acciones de mejoras para las debilidades.

Respecto del proceso de admisión, específicamente a la caracterización de los alumnos para focalizar y eficientar las medidas de apoyo a los estudiantes, la Univ. 13 caracteriza el perfil de ingreso de sus alumnos y en función de ese perfil se disponen mecanismos de apoyo y que atienden tanto a la nivelación académica como a la inducción a la vida universitaria.

> El perfil del estudiante se caracteriza por su diversidad. La Institución forma anualmente a miles de estudiantes de todas las regiones del país, y que provienen de los diferentes niveles socioeconómicos, lo que da cuenta de una universidad que representa fielmente a la sociedad chilena.
>
> …Más de un 70% de los alumnos dispone de ayudas estudiantiles, lo que es coherente

> con la distribución de quintiles que existe en la Institución. El promedio PSU de los matriculados alcanza los 616.1 puntos, lo que posiciona a la Institución en el tercer lugar dentro de las universidades del CRUCH. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 246)
>
> Los alumnos de primer año disponen de una amplia diversidad de mecanismos de apoyo para su inserción a la vida universitaria y la nivelación académica, financiados con recursos internos o con apoyo estatal por medio de proyectos concursables. Esto ha permitido establecer un conjunto de intervenciones agrupadas en el Programa de Apoyo al Aprendizaje, que en el periodo de análisis ha aumentado en cobertura y en impacto. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 246)

Los análisis sobre el diseño, ajuste o rediseño de carreras emerge como un desafío permanente de actualización en estas universidades que los ha llevado a revisar sistemáticamente los programas de estudio para adaptarlos a las necesidades que la sociedad demanda de los nuevos profesionales, así es que la flexibilidad curricular por ejemplo aparece como una constante y como una exigencia permanente de actualización, para cumplir con esa exigencia, las universidades cuentan con procedimientos claramente definidos a través de políticas y procedimientos que regulan este proceso. La opinión de ciertos informantes claves como son para este caso, los egresados y empleadores resulta de la más alta importancia, se aplican cuestionarios o se realizan *focus group* para recoger la opinión de estos grupos y los resultados de las consultas realizadas han permitido identificar donde están focalizadas las necesidades de ajuste o de innovaciones de los programas para poder impactar en el desarrollo profesional de los egresados, en general la valoración que los egresados y empleadores tienen sobre el diseño de la carrera y programas es positiva. El caso de la Univ. 1, los estudios realizados con los egresados dan cuenta de una valoración positiva sobre el plan de estudios de su carrera, este grupo percibe una buena coherencia entre el plan de estudios y el perfil de egreso y que este permite enfrentar los desafíos que les presenta el mundo laboral.

> Los estudios realizados con egresados a través de Alumni [UNIV. 1], así como con alumnos, egresados y empleadores UNIV. 1 a través de la Dirección de Marketing Intelligence, permiten afirmar que sobre un 95% de sus titulados percibe que hubo una coherencia entre el plan de estudios y el perfil de egreso, y el 89% de ellos afirma que efectivamente se implementó dicho el plan de estudio o programa previo al egreso de la carrera.
>
> Por otra parte, el 93% de los alumnos de pregrado, el 92% de los titulados y el 93% de los empleadores opinan que la formación recibida es atingente y permite enfrentar los desafíos del mundo laboral. En este sentido, es destacable que el 100% de los empleadores encuestados opine que los titulados de la [Univ. 1] han sido un aporte a su organización. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 144)

Respecto del cuerpo docente, las universidades privadas de este estudio reconocen que constituyen un pilar fundamental en la docencia de pregrado, pues no es posible sustentar el Proyecto Educativo sin un cuerpo académico preparado para realizar la labor docente, es así como han establecido por un lado diferentes acciones o instancias de apoyos al desarrollo de las competencias pedagógicas y por otro se han implementado políticas y estrategias para atraer y mantener a profesores con alta calificación disciplinaria, con grado académico, especialmente grado de doctor que le permita llevar a cabo el Proyecto educativo. La Univ. 14 en su informe de autoevaluación se refiere a cuerpo académico de pregrado como el sustento del proyecto educativo y la formación de pregrado, para lo cual cuenta con procesos de selección y reclutamiento competitivos para atraer a los mejores académicos.

> La docencia es reconocida como una de las principales actividades, la cual debe recoger la investigación que se desarrolla. De allí la premisa: “La [Univ. 14] enseña lo que investiga”. Para dicho logro se busca atraer académicos con altas competencias a través de procesos de selección transparentes y competitivos para, posteriormente ofrecerles oportunidades de perfeccionamiento y desarrollo de carrera acorde con programas

> específicos. Contar con perfiles diferenciados de académicos, posibilita realizar procesos de evaluación, categorización y retribución vinculados a las actividades y al desempeño observado. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 129)

La progresión de los alumnos en estas universidades privadas que son parte del estudio se realiza con el seguimiento y control a indicadores que se consideran estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de formación profesional y están establecidos en la Planificación Estratégica Institucional, los indicadores estratégicos en comento se refieren a tasas de retención de primer año, tasa de titulación, número o porcentaje de carreras con acreditación, duración real de carrera, titulación oportuna, tasa de empleabilidad, grado de satisfacción de los alumnos por el servicio y educación recibida (alumnos vigentes, egresados y empleadores), existen otros indicadores que son de apoyo a la formación de los alumnos como disponibilidad de m^2 por alumno y Nº de texto por alumno entre los más coincidentes entre estas universidades. Los resultados de estos indicadores dan inicio a programas de apoyo, nivelación o proyectos que atienden a brechas existentes respecto de los objetivos y metas planteadas. La Univ. 11 en su informe de autoevaluación se refiere a sus indicadores académicos, para la retención de primer año expone que dicho indicador ha mejorado levemente (0,9) en el periodo 2005-2009, identifica las carreras con más baja retención que son las relacionadas con el área de matemáticas y las carreras con mejor retención. Frente a dichos resultados, la Univ. 11 tiene en ejecución distintos proyectos para atender las deficiencias en las áreas antes mencionadas.

> Respecto del indicador Tasa de Retención de Primer Año, medido por cohorte, ha mejorado levemente en el período 2005-2009, pasando de un 81.7% el año 2005 a un 82.6% el año 2009. En el año 2005 las disciplinas con retención más baja eran las relacionadas con Matemáticas, con 60,4% e Ingeniería con 63,2%, las que al año 2009 han mejorado llegando a 62,5% y 66,5%, respectivamente. Las de mayor retención siguen siendo Educación, Odontología y Medicina con tasa sobre el 91% la que se ha mantenido con muy poca variación.

> Las áreas de Matemáticas e Ingeniería tienen en ejecución proyectos MECESUP1 de carácter remedial y de nivelación en base al perfil de ingreso de los alumnos que optan por esas áreas. Además, la Universidad apoya con recursos propios, acciones orientadas a mejorar el rendimiento en el primer año y la prosecución de los estudios en cursos superiores, a través de Proyectos de Docencia, cuyos resultados se incorporan en las renovaciones curriculares. Los programas remediales o de nivelación ejecutados en el año 2009 atendieron un total de 1.383 estudiantes (Anexo 7) (Informe de autoevaluación Univ. 11, 2010, p. 109-110)

En conclusión, el análisis de relación de la categoría ANAINT con OFEFOR según atributos de personalidad jurídica de las universidades en estudio, es decir estatales y privadas no presenta diferencias significativas en los temas tratados en sus informes y tampoco presentan diferencias significativas en las temáticas identificadas como fortalezas y debilidades. En la Tabla 4.48 se muestra un resumen de las temáticas que abordan en el ámbito estas universidades en el ámbito de oferta y desarrollo formativo en sus ejercicios de análisis interno.

Tabla 4.48

Temas que se abordan en universidades estatales y privadas en Oferta y desarrollo formativo (OFEFOR)

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Modelo Educativo en constante revisión para efectos de actualización (formación continua, centrado en el alumno, SCT, metodologías innovadoras).	Proyecto Educativo y/o Modelo Educativo actualizados y coherente a las necesidades y demandas de globalización.
Proceso de oferta académica consolidado (pertinencia y sustentabilidad) capacidad de autorregulación en el proceso.	Proceso de oferta académica y de ingreso regulado y consolidado (muestra de capacidad de autorregulación) (caracterización del perfil de ingreso) internacionalización de carreras (doble título).
Compromiso institucional en la acreditación de las carreras como mecanismo de aseguramiento de calidad (está considera en el Plan estratégico).	Planificación estratégica considera la acreditación de las carreras.
	Seguimiento a la progresión de sus alumnos con indicadores académicos: tasa de retención, deserción,

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Seguimiento a la progresión del alumno a través de indicadores académicos (retención, duración real de la carrera, titulación oportuna/real, empleabilidad).	duración real de carrera, tasa de titulación, empleabilidad, satisfacción de servicios a alumnos.
Políticas y mecanismos para el diseño y rediseño de programas de carreras (actualización).	Flexibilidad curricular ; rediseño de programas está normado y formalizado
Reciben alumnos con los más altos puntajes en las pruebas de selección y tienen mecanismos para atraer a los alumnos talentosos independientes de su situación socioeconómica.	Atraen alumnos con altos puntajes en las pruebas de selección, tienen programas para atraer a alumnos talentosos (especialmente las universidades privadas “tradicionales”.
Cuentan con programas de apoyo pedagógico y de inducción especialmente para los alumnos de primer año.	Implementan diversos programas de apoyo a sus estudiantes, especialmente en áreas relacionadas con las matemáticas, además de programas de inducción a la vida universitaria.
Cuerpo docente de alta calidad.	Reconocen que el cuerpo académico es uno de los pilares de la docencia, por lo que sus docentes tienen alta calidad.
Muestran coherencia entes los propósitos institucionales-las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad.	Existe una coherencia de los resultados esperados en el proceso de docencia de pregrado con la planificación estratégica.
Vinculación con egresados y empleadores, este es un desafío constante de fortalecer la relación.	Fuerte vinculación con los egresados y empleadores a través de distintos mecanismos se mantiene como un desafío.
Políticas rigurosas de selección, reclutamiento y retención de académicos.	Cuentan pon políticas rigurosas de selección, retención y fidelización de sus docentes.
Mecanismos de evaluación de la docencia (encuesta docente) programas de apoyo y fortalecimiento a la docencia de sus académicos a través de proyectos con financiamiento estatal.	Implementan distintos mecanismos para evaluar la docencia, como la evaluación docente, de los resultados se generan programas de fortalecimiento a la docencia, algunos financiados con fondos estatales.
Mecanismos de aseguramiento de la calidad (evaluaciones, estudios, encuestas, focus group, autoevaluación de carreras para acreditación).	Implementan mecanismos de aseguramiento de la calidad para la docencia de pregrado (encuestas, estudios, evaluaciones, acreditación de sus carreras.

Relación de Análisis Interno (ANAINT) con Infraestructura (INFRAE)

La relación de Análisis interno (ANAINT) con Infraestructura (INFRAE) registra 103 referencias en los informes revisados, esta relación deja en evidencia lo crítico que significa el desarrollo de la infraestructura para las universidades en un contexto de crecimiento y competitividad en el sistema y la importancia estratégica de los análisis internos y críticos para conocer el estado actual y las brechas en ámbitos de infraestructura. La relación de ANAINT con INFRAE según atributo de dependencia jurídica, es decir estatales y privadas no presenta diferencias significativas, para las cinco universidades estatales que participan en este estudio se codificaron 35 referencias, para las nueve universidades privadas de este estudio, las referencias alcanzan a 68.

La relación en comento presenta en común para ambos grupos aspectos del análisis crítico que realizan en sus procesos de autoevaluación, ya sea para efectos de acreditación o de planificación estratégica. Uno de los aspectos comunes se refiere a los procesos sobre los cuales se focaliza el análisis crítico en el ámbito de infraestructura y equipamiento y que alude a la gestión de la infraestructura y equipamiento, al uso del espacio físico y a la gestión de las tecnologías informáticas.

Producto de dichos análisis las instituciones coinciden en que dichas prácticas les han permitido detectar fortalezas y debilidades y estas últimas han pasado a ser parte de los planes de mejora, con una planificación a mediano y/o a largo plazo especialmente para las inversiones significativas que buscan mejorar la infraestructura o cumplir con los estándares de equipamiento establecidos.

Otra característica común que se evidencia en los informes revisados y que responde a la relación de ANAINT con INFRAE es la cultura de evaluación y análisis crítico que han alcanzado como institución para la mejora continua en el ámbito de infraestructura y equipamiento. Entre los mecanismos de recogida de información está la consulta sistemática a informantes claves, Acuerdos de acreditación de procesos anteriores, procesos de autoevaluación interna, estudios de

benchmarking en los ámbitos de infraestructura y equipamiento entre otros, lo anterior ha sido insumo para la toma de decisiones en la renovación y mantención de nueva infraestructura y/o equipamiento. En este sentido, los procesos de autoevaluación que las universidades en estudio han llevado a cabo para efectos de acreditación muestran que tienen implementadas mecanismos de aseguramiento de la calidad en todos los ámbitos de infraestructura.

De las universidades privadas de este estudio, la Univ. 14 declara en su informe contar con mecanismos de aseguramiento de la calidad, por ejemplo, en la gestión de tecnologías de información para desarrollar mejoras en el uso de plataformas tecnológicas que son críticas y que dan soporte a la gestión institucional.

> Análisis crítico. El proceso de autoevaluación desarrollado con motivo de la acreditación institucional ha dejado en evidencia la existencia de mecanismos aseguradores de calidad, en el ámbito de la gestión de tecnologías de información, que permiten desarrollar una mejora continua en todos los aspectos asociados al uso óptimo de la plataforma tecnológica como herramienta crítica para la gestión de la Institución y el logro de sus objetivos. La respuesta a nuevos requerimientos de productos y servicios y la mejora a los ya existentes, se basa en el permanente análisis interno que se realiza. Así, en la actualidad, se reconocen las siguientes fortalezas y debilidades. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2010, p. 103)

Así mismo la Univ. 1 también del grupo que responde al atributo de privada, en la cultura de evaluación y mejora continua que ha desarrollado implementa sistemáticamente consultas a informantes claves sobre la percepción de los servicios que entrega y que son la base para la toma de decisiones para planificar renovación en sus instalaciones.

> ANÁLISIS CRÍTICO
>
> La Universidad ha efectuado inversiones significativas para mejorar su infraestructura. Además, cuenta con un plan anual, formal y conocido de renovación y actualización del

> equipamiento para propósitos tanto académicos como administrativos. Para ello ha definido estándares mínimos, los cuales se cumplen y son superiores a los parámetros del sistema universitario nacional.
>
> Asimismo, como parte de su cultura de evaluación y mejora continua, consulta sistemáticamente la percepción de los distintos actores sobre la calidad de los servicios entregados, lo cual es la base de las decisiones para nuevas y/o renovadas instalaciones, la continuidad de proveedores, e incluso cambios en las operaciones respectivas. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 93)

La Univ. 8 pertenecientes a las universidades estatales que forman parte de este estudio, se refiere a los recursos físicos y materiales en su informe de autoevaluación, expone que el contar con un plan regulador les ha permitido planificar el desarrollo armónico de su infraestructura y espacios físicos para atender por un lado las necesidades emergentes y por otro para un mejor cumplimiento de los servicios que ofrece la institución, expone también que los avances logrados se han dado a pesar de la burocracia que les impone el sistema estatal por ser una institución pública que se rige por la normativa de las instituciones de este tipo, situación que no afecta a las universidades privadas.

Recursos físicos y materiales

> El hecho de contar con un plano regulador ha permitido un desarrollo armónico de la infraestructura, construcciones y paisajismo del Campus Universitario, donde se concentran la mayoría de las unidades académicas y administrativas, exceptuando las facultades de Medicina y Odontología.
>
> Desde el año 2008, la Universidad ha efectuado una importante cantidad de remodelaciones y obras menores que han permitido mantener un campus operativo y funcional. Además, se efectuaron obras de gran magnitud para atender tanto a las necesidades emergentes como para cumplir de mejor manera con los servicios

> institucionales. En la actualidad se encuentran en desarrollo numerosas obras que buscan albergar en condiciones cualitativamente mejores a las actividades esenciales de la Universidad, como también adaptar sistemáticamente las condiciones de la infraestructura a las necesidades generadas por los avances en materia de formación, investigación y vinculación. Estos avances se producen a pesar de tener que enfrentar la burocracia de las instancias que regulan el quehacer de las instituciones públicas (Contraloría General de la República, Mercado Público) que ponen en clara desventaja a las Universidades frente a sus pares privados, que, aunque cuentan con financiamiento público, no están sujetos a la burocracia del control estatal. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 65)

En conclusión, el análisis de relación de la categoría ANAINT con INFRAE según atributos de personalidad jurídica de las universidades en estudio, es decir estatales y privadas no presenta diferencias significativas en los temas tratados en sus informes y tampoco presentan diferencias significativas en las temáticas identificadas como fortalezas y debilidades. En el siguiente cuadro se muestra un resumen de las temáticas que abordan en el ámbito estas universidades en el ámbito de oferta y desarrollo formativo en sus ejercicios de análisis interno. No obstante, lo anterior, un aspecto emerge como una condición diferenciadora y de desventaja frente a las universidades privadas, se refiere a que, en la gestión de la infraestructura, específicamente cuando se trata de construcción o compras, estás deben someterse a la burocracia que regula a las instituciones públicas, esto implica aumentar tiempos de espera y concreción de los proyectos asociados a crecimiento de infraestructura. A continuación, se presenta la Tabla 4.49 que muestra los temas que se abordan con mayor énfasis en la relación de ANAINT con INFRAE por el atributo de personalidad jurídica de las instituciones, estatales – privadas.

Tabla 4.49

Temas que se abordan en universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Infraestructura (INFRAE).

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Política que regula la gestión de infraestructura y equipamiento según los lineamientos institucionales.	Las políticas y/o normativas, mecanismos para la gestión de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos responden a los lineamientos de proyecto educativo y estándares establecidos.
Búsqueda de instancias de financiamiento externo para el desarrollo de infraestructura, equipamiento, TICs y soporte informático (Ministerio de educación, CONICYT, FONDEF, GORE, FNDR).	Financiamiento de infraestructura y equipamiento con recursos propios y externos a través de proyectos y convenios de desempeño con el Ministerio de Educación.
Desarrollo tecnológico, informático para el soporte de la actividad académica, administrativa, financiera de la universidad.	Sistema tecnológico e informático para la gestión académica, administrativa, financiera de la institución.
Recursos TI de alta competitividad (banda ancha, red de alta velocidad).	Recursos TI de alta competitividad (banda ancha, aulas virtuales, laboratorios de computación de alta tecnología).
Estándares de infraestructura y equipamiento según lineamientos académicos.	Estándares de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos definidos por el área académica según programas de carreras.
Mecanismos de evaluación y control sobre calidad de infraestructura y cumplimiento de estándares de equipamiento.	Mecanismos de aseguramiento de la calidad para el cumplimiento de los objetivos de calidad de la infraestructura, cumplimiento de estándares de equipamiento (encuestas, estudios, *focus group*).
Infraestructura competitiva (salas de clases, laboratorios, biblioteca, salas de estudio, espacios comunes, deportivos).	Uso de infraestructura destinada a docencia de pre y postgrado, laboratorios, biblioteca, salas de estudio, espacios comunes para vida universitaria, recintos deportivos y culturales.
Planes de desarrollo de infraestructura física y tecnológica de mediano y largo plazo con recursos económicos comprometidos.	Planes de desarrollo institucional de mediano y largo plazo.
Infraestructura acorde a las necesidades de investigación de la institución.	Infraestructura y equipamiento responde al grado de desarrollo de la investigación que realiza.

Relación de Análisis Interno (ANAINT) con Servicios a los Estudiantes y al Personal (SERVIC)

La relación de Análisis interno (ANAINT) con Servicios a los estudiantes y al personal (SERVIC) registra 83 referencias en los informes de autoevaluación, separado por el atributo de personalidad jurídica, las cinco universidades estatales de este grupo presentan 13 referencias y las privadas 70. Si bien se observa diferencia en el número de referencias, no se evidencia diferencias sustantivas en el contenido de estas. Los análisis internos que realizan sobre los servicios que entregan a sus estudiantes y colaboradores se enmarcan en los procesos de autoevaluación y/o planificación estratégica, estos procesos por considerarse críticos y estratégicos son liderados por las autoridades máximas institucionales en las universidades que son parte de este estudio y los resultados obtenidos a través de distintas vías que incluye principalmente la participación de la comunidad, les pone en evidencias las fortalezas y debilidades de los servicios que prestan estas instituciones. Los análisis críticos y reflexivos que son coincidente en ambos grupos de universidades de este estudio hacen referencia de aspectos relativos a los apoyos estudiantiles (financiamiento a través de becas para cubrir arancel y becas para postgrados), a servicios de salud (atención médica, psicológica y dental), a servicios de vida estudiantil (deportes y actividades extraprogramáticas) y a servicios de apoyo académico a través de programas de tutorías o nivelación. Los análisis sobre servicios académicos como los de biblioteca, infraestructura, movilidad estudiantil también son coincidentes en ambos grupos de universidades. La estructura organizacional que soporta los programas de apoyo a los estudiantes, las políticas y normativa que regulan los beneficios estudiantiles y de administrativos son materia de análisis y los resultados les ha permitido adecuar la estructura y actualizar las políticas para que responda a las necesidades de servicios que requieren sus alumnos y colaboradores.

Respecto de los servicios al personal académico y administrativo, estos se orientan a beneficios de bienestar en salud, perfeccionamiento para académicos /capacitación para administrativos, seguros de vida y salud; los servicios para la actividad académica que abordan todas

las universidades de este estudio se refieren a servicios de biblioteca, de aulas virtuales, de recursos informáticos, de salas de estudio y servicios de movilidad estudiantil. Se observa también análisis sobre los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los servicios generales a los estudiantes.

En las universidades privadas, los análisis referidos a los servicios de ayudas o apoyos estudiantiles están orientados a apoyos que atiendan la integralidad del alumno, así por ejemplo lo expone la Univ. 14 cuando se refiere al apoyo estudiantil y a la propuesta de avanzar hacia una visión más amplia e integral de lo que se entiende por apoyo estudiantil, que la universidad llama "más inclusiva".

Apoyo Estudiantil

> En el tema de apoyo estudiantil, la Dirección Superior de la Universidad se ha propuesto avanzar hacia la consolidación de una institución más inclusiva, lo que implica necesariamente desarrollar una visión más amplia de lo que se entiende por apoyo estudiantil y, por lo tanto, una mirada más integral del alumno. Esto último tiene una mayor relevancia en los casos de alumnos de alta vulnerabilidad, los que necesariamente deben estudiar en medio de un ambiente de alta exigencia académica y social. En este contexto, son de gran importancia los programas deportivos, los grupos pastorales y de ayuda social que fomentan la integración y el trabajo en equipo y, por otra parte, el acompañamiento académico, el apoyo psicológico y de salud que la Universidad pone a disposición de sus alumnos. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 89)

Otra de las universidades privadas de este estudio es la Univ. 13 que en el ejercicio de análisis crítico y evaluación que realizaron para la formulación de su Plan estratégico y según muestran en la síntesis del diagnóstico institucional del 2010, el área de gestión institucional cumple con los propósitos para el desarrollo institucional, este ejercicio especialmente les permitió reconocer los avances en la gestión del cuerpo académico y perfeccionamiento del mismo, así como

en el aumento en la infraestructura en metros cuadrados por alumno; además de identificar desafíos en el ámbito de los servicios de apoyo a sus académicos y administrativos.

Gestión Institucional

> La evaluación que precede a la formulación de PDEI permitió evidenciar que el área cumple su propósito de servir a un desarrollo institucional sustentable y que en el último período se habían conseguido importantes logros, principalmente en materia de gestión del cuerpo académico, a través de la actualización completa del estatuto que le es aplicable y de los avances en perfeccionamiento docente; en materia de infraestructura, gracias al aumento de los metros cuadrados construidos por alumno y de los estándares de las nuevas superficies incorporadas al uso académico y también desde una perspectiva financiera, demostrados por los bajos niveles de endeudamiento.
>
> La misma evaluación permite identificar nuevos desafíos que se enfrentan en el PDEI 2011-2016, como el de fortalecer aún más el cuerpo académico y el sistema de evaluación que se aplica a su desempeño académico; aumentar la calidad de los servicios de apoyo a las funciones académicas y, muy especialmente, la necesidad de alcanzar una plena congruencia entre la planificación estratégica de la Universidad y la de las unidades académicas, a través de instrumentos que permitan la verificación de esta concordancia. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 64)

El servicio de apoyo pedagógico o de aprendizaje es ampliamente monitoreado y sometido a constantes evaluaciones y a análisis interno, las universidades en estudio coinciden en tener programas de apoyo al aprendizaje para atender la necesidad de nivelación de las competencias académicas de sus alumnos, los análisis arrojan que es necesario seguir avanzando en el fortalecimiento de planes de apoyo académico a los estudiantes con especial énfasis en los alumnos de primer año. Así lo explicita la Univ. 12 en su informe de autoevaluación.

> Los estudiantes cuentan con la Unidad de Apoyo al Aprendizaje del Estudiante de Pregrado (UAAEP), para la nivelación de competencias académicas a partir de la elaboración de un perfil socioeducativo, para lo cual la institución dispone de recursos. No obstante, este apoyo que presta la Universidad a sus estudiantes se requiere avanzar en la formulación e implementación de un plan de apoyo integral para la nivelación académica de los estudiantes en los primeros años de su formación universitaria. Cabe señalar que la Universidad recientemente se adjudicó un proyecto que tendrá alto impacto en el apoyo a los estudiantes. La comunidad universitaria reconoce satisfactoriamente los servicios de apoyo al aprendizaje, así como el ya consolidado sistema de bibliotecas, las actividades y programas extracurriculares institucionales y de las organizaciones estudiantiles. No obstante, la utilización de los recursos tecnológicos debe ser fortalecida para favorecer las innovaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje. (Informe de autoevaluación Univ. 12, 2015, p. 129)

Dentro de las universidades estatales, la Univ. 6 en el ámbito de gestión institucional reconoce en su informe de autoevaluación como fortaleza la preocupación por la calidad de vida de sus colaboradores que se manifiesta a través de un sin número de beneficios asociados a salud, perfeccionamiento o capacitación y calidad de vida.

> La universidad tiene una especial preocupación por la calidad de vida de su personal, que se refleja en el acceso a servicios de salud, deporte y del sistema de Bienestar, que considera beneficios sociales, así como disposición de sala cuna y un jardín infantil al interior del campus. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 116)

En el ámbito de los servicios a los estudiantes, la Univ. 10 concibe a sus alumnos como integrantes de una comunidad que se mueve en torno a la generación y transmisión de conocimiento y esta comunidad se evidencia con la participación en una variada gama de servicios y actividades donde los alumnos pueden tener experiencias de la vida estudiantil y desarrollar competencias más

allá de la formación curricular. Para concretar los servicios y los beneficios estudiantiles, la Univ. 10 cuenta con una estructura organizacional que soporta todo el proceso de ayuda y apoyo a los estudiantes, así es la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles la responsable de llevar a cabo esta tarea que la concreto a través de la gestión de la Dirección de Bienestar Estudiantil.

> La Universidad pone a disposición de sus estudiantes una serie de servicios y beneficios que son gestionados por la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos. Estos servicios y beneficios incluyen becas de arancel y de mantención, el Servicio Médico y Dental de Alumnos (SEMDA), acceso a jardines infantiles, apoyo preescolar a hijos(as) de estudiantes y hogares universitarios, entre otros, todos los cuales procuran atender demandas y necesidades de los estudiantes para lograr la igualdad de oportunidades y condiciones que disminuyan los efectos adversos que generan los desequilibrios en las condiciones sociales de ingreso a la Universidad.
>
> Respecto a las becas asistenciales, existen becas internas y externas. Las becas internas son financiadas por la Universidad con su propio presupuesto. Su otorgamiento ha ido en aumento entre el año 2004 y el año 2010, destacando la Beca de Equidad que favorece a los 5.000 estudiantes de los dos primeros quintiles, grupo más vulnerable desde el punto de vista social y económico. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 100)

En síntesis, para la relación de ANAINT con SERVIC con el atributo de personalidad jurídica, es decir estatales y públicas, la evidencia muestra que no existen diferencias de los procesos referidos a servicios que se analizan, en la Tabla 4.50 se muestran las principales temáticas de SERVIC sobre los cuales se hace análisis crítico y reflexivo.

Tabla 4.50

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis institucional (ANAINT) con Servicio a los estudiantes y personal (SERVIC)

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Políticas que regulan los apoyos y beneficios a los estudiantes
Estructura organizacional que soporta el proceso de vida estudiantil y financiamiento.
Los apoyos estudiantiles (financiamiento a través de becas de arancel y postgrados), servicios de salud (atención médica, psicológica y dental), servicios de vida estudiantil (deportes y actividades extraprogramática) y servicios de apoyo académico a través de programas de tutorías o nivelación.
Los servicios académicos como los de biblioteca, acceso a base de datos, infraestructura de calidad, movilidad estudiantil, acceso a Tics.
Políticas que regulan la gestión y beneficios del RRHH (académicos, administrativos y profesionales).
Apoyo de perfeccionamiento, capacitación y otros beneficios para académicos, administrativos y profesionales.
Mecanismos de evaluación y aseguramiento de la calidad para los servicios a los estudiantes y colaboradores (encuestas, entrevistas, estudios de percepción y tendencias, entre otros).
Proyectos de mejoramiento a las debilidades detectadas.

Relación de Análisis Institucional (ANAINT) con Perfil y otro Personal Docente (PERDOC)

La relación de Análisis institucional (ANAINT) con Perfil y otro personal docente (PERDOC) en los informes de autoevaluación revisados presentan 77 referencias de las cuales, 20 corresponden a las universidades del grupo estatales y 57 del grupo de las universidades privadas, nuevamente no se observan diferencias en las temáticas y/o procesos que son sometidos a análisis crítico en los procesos de autoevaluación. Las relaciones que se presentan con mayor intensidad de estas dos categorías se refieren a los análisis críticos, planificados y con información válida sobre la gestión del cuerpo docente y administrativo, específicamente respecto a las políticas institucionales para regular el proceso de la carrera académica que va desde el reclutamiento y selección, calificación y termino de la carrera o desvinculación y sobre los mecanismos de apoyo necesarios para el desarrollo del cuerpo académico, profesional y administrativo.

En el ámbito de la gestión del cuerpo académico, la relación con los procesos de análisis reflexivos y críticos ya sea para efectos de acreditación o de planificación estratégica en los informes de instituciones estudiadas coinciden en que cuentan con una política referida al cuerpo académico que aborda todos los ámbitos de desarrollo del académico, existe la conclusión en común de que esas políticas son coherentes con los objetivos de complejidad que se quiere lograr con el cuerpo académico; igualmente estas instituciones reconocen en sus análisis los desafíos que tienen en esta materia y que se refieren a la necesidad de seguir fortaleciendo el claustro académico (por ejemplo la necesidad de incorporar académicos jóvenes con grado de doctor) y el sistema de evaluación que se aplica a su desempeño. La Univ. 1, perteneciente al grupo de universidades privadas, en el análisis que hace de sus procesos de planta académica, confirma contar con políticas de selección y contratación de docentes, además de reconocer que la dotación de docentes es suficiente para cumplir con las actividades académicas comprometidas (docencia e investigación).

Análisis procesos asociados a la planta académica

> La Universidad cuenta con una planta académica suficiente para cumplir con los compromisos de docencia e investigación y con la promesa hecha a los alumnos y a sus familias al momento de su ingreso. Se verifica la existencia de políticas y mecanismos para seleccionar y contratar a su planta académica, que demuestran su efectividad al contar la institución con un cuerpo académico comprometido, estable y preparado. Esto se evidencia en que más del 70% cuenta con estudios de postgrado, que el 71% de los profesores regulares lleva a lo menos 5 años en la institución y que entre los años 2011 y 2015 los profesores investigadores crecieron en un 50,6%. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 60)

La Univ. 6 perteneciente al grupo de universidades estatales, en su informe de autoevaluación expresa el compromiso que tiene con la renovación del cuerpo académico y administrativo, para el caso del cuerpo académico, la universidad ha definido la contratación de

académicos solo con grado de doctor y que hayan desarrollado proyectos de investigación tanto nacionales como internacionales. El mismo compromiso de renovación tiene con el personal administrativo a través de la gestión de su recurso humano y las políticas que lo regulan.

> La Universidad ha demostrado un compromiso efectivo con la renovación de sus cuadros académicos, adoptando como política la contratación sólo de doctores con proyectos de investigación, a través de concursos nacionales e internacionales. A esto se suma la renovación constante del personal administrativo, facilitada por una política de desvinculación voluntaria con asignaciones especiales y que se complementa con mecanismos formales para la gestión de sus recursos humanos, incluyendo selección y reclutamiento, gestión de las personas basada en una orientación por competencias y mecanismos de capacitación del personal. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 116)

Los informes de autoevaluación interna de las universidades que son parte de este estudio también tienen en común abordar aspectos de la evaluación de desempeño a los compromisos de los académicos en sus actividades y a los incentivos asociados a los resultados de dichas evaluaciones. El caso de la Univ. 4 que pertenece al grupo de las universidades estatales consideró una observación que le hiciera la CNA en el proceso de acreditación anterior para implementar un proceso de evaluación a sus académicos, para lo cual se implementó una Pauta de Evaluación de Compromisos de labores Académicas que incorpora la autoevaluación del docente y la encuesta a los estudiantes. Este mecanismo tiene asociado bonos que se asignan por productividad del académico.

> Considerando la observación realizada por la CNA, se implementó un proceso para Evaluar los Compromisos de Labores Académicas y que se realiza mediante una Pauta de Evaluación de Compromisos de Labores Académicas. En esta pauta se incluye una autoevaluación del académico y la encuesta estudiantil de evaluación del desempeño docente.

> Como fue citado en dicha sección, a través de este mecanismo de evaluación del desempeño académico, la Universidad ha normado la asignación de bonos de productividad asociados al resultado de la evaluación de los Compromisos de Labores Académicas. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p: 377)

La gestión de los recursos humanos como se ha dicho es de la máxima atención para las universidades, considerándolo como un activo de importancia estratégica como lo menciona la Univ. 10 en su informe de autoevaluación, en el reconoce que existe heterogeneidad en la distribución de competencias especialmente en el personal de colaboración, por lo que sus desempeños resultan dispares. La universidad ha implementado acciones de mejora para este ámbito, así también está atendiendo al cuerpo de profesionales directivos para mejorar sus competencias y hacerlos más estables. Para el cuerpo académico, la Univ. 10 expone que presenta un desafío permanente referido a la composición etaria de sus académicos con el desempeño de excelencia que busca.

> Respecto al personal académico, no hay duda de que el mayor desafío que enfrenta permanentemente la Universidad es la composición etaria y la búsqueda de la excelencia en su desempeño. Los esfuerzos realizados para la renovación académica ya comienzan a dar frutos, pero siempre será necesario estar atentos a los procesos de recambio, en particular asegurando que los nuevos cuadros académicos que se vayan incorporando a la Universidad sean del más alto nivel y que a lo largo de su carrera académica alcancen niveles competitivos y reconocimiento internacional de sus pares. Los procesos de evaluación y calificación académica constituyen instrumentos que se han mostrado eficaces para promover y estimular la excelencia y la mejor productividad académica, pero ello debe ir acompañado de un monitoreo permanente del desarrollo individual de los académicos, por parte de las unidades académicas, siguiendo las directrices institucionales que deberán también ser permanentemente supervisadas desde el nivel central. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 74-75)

En definitiva, la relación de ANAINT con PERDOC en las universidades en estudio no presenta diferencias significativas ya sea en las temáticas o procesos que somete a evaluación crítica referidos a su personal docente y administrativo, esta misma situación se observa en ambos grupos de universidades según atributo de personalidad jurídica. En la Tabla 4.51 se presentan las temáticas que abordan estas universidades en el análisis de su personal docente y administrativo.

Tabla 4.51

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Perfil y otro personal docente (PERDOC).

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS
Políticas que regulan el proceso de selección, reclutamiento, retención, desvinculación de los académicos y el desarrollo de la vida académica.	Políticas y normativas que regulan el estricto proceso de selección de sus académicos, así como el desarrollo de la carrera académica.
Políticas que regulan la capacitación y perfeccionamiento de su recurso humano (profesionales y administrativos y de servicio).	Políticas que promueven el perfeccionamiento académico y la capacitación de sus administrativos.
Mecanismos de evaluación de desempeño académico o convenios de desempeño según grado de jerarquía.	Sistema de evaluación de desempeño según jerarquía académica.
Modelos de evaluación docente con fuentes distintas (encuesta a los estudiantes, y autoevaluación del académico).	Sistema de evaluación de sus docentes en el ejercicio de la docencia.
Desafíos de renovación cuerpo académico por conformación etaria.	Desafío de incorporar académicos jóvenes con experiencia y calidad en investigación y/o creación.
Fortalecer proceso de jerarquía con los incentivos asociados a los compromisos de desempeño.	Desafío de seguir avanzando en la jerarquización de sus académicos (universidades de menor antigüedad). Fortalecer proceso de jerarquía con los incentivos asociados a los compromisos de desempeño (Universidades de mayor antigüedad).

Relación de Análisis Interno (ANAINT) con Recursos Económicos y Financieros (RECFIN)

Relación de Análisis interno (ANAINT) con Recursos económicos y financieros (RECFIN) se manifiesta en las 56 referencias de los informes revisados. Las cinco universidades estatales registran 24 referencias y las privadas 32. Esta relación queda de manifiesto al reconocer las instituciones en estudio el carácter permanente que tienen los procesos de análisis interno sobre sus recursos económicos y financieros, esta permanencia se justifica por la necesidad de adaptarse a las nuevas necesidades que les demanda el ejercicio de la actividad académica y administrativa. En este sentido, tres aspectos son los más coincidentes en los dos grupos de universidades de este estudio, es decir estatales y privadas. El primer aspecto común en el análisis de sus recursos financieros se da por la necesidad de responder a una mejor implementación, renovación o ajuste de los sistemas financieros contables que les permita atender a todas las actividades financieras que la institución requiere; el segundo aspecto de análisis es responder a la necesidad de una demanda cada vez mayor de financiamiento con recursos propios para llegar a más alumnos y el tercer aspecto de análisis de los recursos financieros es para asegurar la sustentabilidad económica de la universidad para asegurar el cumplimiento de sus propósitos, lo que en muchos casos ha significado buscar fuentes de financiamiento externo a través de proyectos, asesorías técnicas entre otras fuentes, en este sentido, las universidades en sus procesos de análisis reconocen como fortaleza que han mantenido una gestión financiera ordenada, responsable y que asegura sustentabilidad al proyecto, lo anterior se ha logrado con el uso eficiente de los recursos y a pesar de los resultados, reconocen que es necesario diversificar en nuevas fuentes de ingreso que aseguren la sustentabilidad del proyecto a largo plazo.

La Univ. 8 que pertenece al grupo de las instituciones estatales, en su informe de autoevaluación expone que a partir de una de las observaciones que le hiciera la CNA en el anterior proceso de acreditación en materia de gestión financiera, específicamente a la necesidad de

diversificar fuentes de ingreso para no dificultar el desarrollo equilibrado de las unidades académicas que la componen, tomó medidas que le significaron cambios importantes en esa materia.

> Las medidas tomadas han permitido generar cambios sustantivos en la percepción de ingresos como se detalla a continuación: crecimiento de los ingresos de operación en un 42%; crecimiento de los ingresos por transferencias del sector público y privado en un 88%; crecimiento de los aportes AFD y AFI, en un 59%; incremento derivado de la cobranza de crédito en un 104%. Esto hace que en su conjunto el presupuesto universitario haya crecido en un 73% en el período 2008-2013, focalizando un importante flujo de recursos a financiar el crecimiento por la vía de las inversiones. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 201)

La Univ. 14 del grupo de las universidades privadas de este estudio expone que todos los procesos ligados a los recursos financieros están en constante adaptación y permanente análisis para corregir distorsiones que impidan atender a las necesidades de la institución en esta materia. Algunos de los ajustes o cambios se refieren a la implementación de nuevos sistemas financieros-contables, apoyos de equipos de soporte informático a las distintas unidades, mayor profesionalización de sus administrativos en la unidad de recursos financieros.

> Los procedimientos, procesos y sistemas relacionados con la gestión de recursos financieros están en una continua adaptación a las nuevas necesidades de nuestros usuarios, a las innovaciones del mercado financiero y procesos administrativos y, además, en un permanente análisis interno para corregir aquellas desviaciones que no permitan entregar un apoyo en materias financieras que requiere la Universidad. A continuación, se entrega una síntesis de los principales cambios o ajustes en estos últimos años:

- Implementación de sistema computacional financiero-contable de última generación.

- Puesta en marcha de un equipo de soporte que transfiere la tecnología a las unidades y soluciona problemas operativos del sistema.
- Mayor profesionalización del estamento administrativo, lo que ha permitido tener un análisis más crítico sobre el servicio entregado y reforzar la descentralización operativa de la gestión de los recursos financieros.
- Inicio del proceso de adaptación del sistema contable a normas internacionales IFRS. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 89)

Por último, la Univ. 6, en su proceso de planificación financiera reconoce en su informe de autoevaluación que en dicho proceso se prioriza el apoyo a los estudiantes con recursos propios que se traduce en becas y créditos para financiar arancel en modalidad de copago, se prioriza también la inversión en el recurso humano y física.

> Hay que considerar que en la planificación financiera se prioriza el apoyo a los estudiantes dentro de las disponibilidades presupuestarias existentes, lo que se traduce en variadas becas y en un crédito interno para financiar parte del arancel no cubierto por las Ayudas Estudiantiles. El monto destinado a dicho financiamiento es propuesto cada año en el Presupuesto Institucional por el Rector a la Junta Directiva, para su aprobación. También se da prioridad a las inversiones en capital humano y en inversiones físicas que permitan mejorar de manera sostenida las condiciones físicas para el desarrollo de la actividad docente. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 101)

En resumen, la relación de ANAINT con RECFIN no presenta diferencia entre las universidades estatales y privadas. La relación en cuestión se da especialmente en tres temáticas referidas a contar con sistemas informáticos para las actividades financieras contables; a la necesidad de contar con más recursos económicos ante una demanda cada vez mayor de financiamiento para becas y créditos internos para cubrir aranceles además de otras ayudas y para asegurar la sustentabilidad económica

de la universidad que permita el cumplimiento de sus propósitos, lo que en muchos casos ha significado buscar otras fuentes de ingreso. En la Tabla 4.52 se muestran una síntesis de las temáticas que abordan las universidades en la relación de ANAINT con RECFIN.

Tabla 4.52

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Recursos económicos y financieros (RECFIN).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Políticas, normativas y procedimientos que regulan la gestión de los recursos económicos y financieros de la institución.
Buscan fuentes de ingreso externa.
Foco en la sustentabilidad de la institución para asegurar la actividad académica en todos los ámbitos a corto, mediano y largo plazo.
Los sistemas informáticos financieros contables modernos y robustos que responda a todas las exigencias de los distintos procesos que soporta.
Revisión permanente de sus recursos económicos para atender a la mayor demanda de apoyo a los estudiantes para cubrir sus aranceles y otras ayudas económicas.

Relación de Análisis Interno (ANAINT) con Estructuras Flexibles (ESTEFLE)

La *relación* de Análisis interno (ANAINT) con Estructuras flexibles (ESTFLE) registra 48 referencias en los informes de autoevaluación revisados, de ellos 25 corresponden al grupo de las universidades estatales y 23 en el grupo de universidades privadas. Esta relación se da con más intensidad en lo relativo a la estructura de gobierno y al equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional.

El análisis reflexivo y participativo de distintas autoridades y los procesos de autorregulación han sido los mecanismos más usados para revisar la estructura organizacional y la gobernanza con el propósito de examinar la pertinencia de su estructura considerando los cambios del entorno y los desafíos que le demanda a su estructura. En este contexto, las instituciones en estudio han sometido

a procesos de análisis su estructura organizacional y a pesar de considerar que la estructura organizacional que tienen ha sido funcional a los objetivos misionales, es necesario revisarla permanentemente para realizar los ajustes necesarios, ajustes que buscan aumentar la participación y representación de los distintos estamentos, aumentar la descentralización, fortalecer los niveles de coordinación interna, mejorar la alineación de las unidades académicas con los objetivos estratégicos institucionales y garantizar la flexibilidad de su estructura para la toma de decisiones oportunas. Las instituciones en estudio coinciden además en reconocer entre sus fortalezas contar con una estructura orgánica formal que está regulada por estatutos y normativas y que cuenta con mecanismos de control adecuados para su buen funcionamiento.

La Univ. 4 en su necesidad de contar con una estructura organizacional que responda mejor a la estrategia institucional y del entorno sometió a análisis crítico su estructura organizacional para aumentar la descentralización y al mismo tiempo flexibilizarla.

> La Univ. 4, caracterizada por un continuo proceso de mejora y crecimiento, al considerar un nuevo Sistema de Dirección Estratégica 2011-2016 y un nuevo contexto nacional para el Sistema de Educación Superior, determina la necesidad de contar con una nueva estructura organizacional, la cual responda de mejor manera a los requerimientos estratégicos definidos por la Institución y el entorno.
>
> En este contexto, la estructura organizacional fue sometida a un proceso de análisis, que busca aumentar su descentralización y flexibilizarla para dar respuesta oportuna a los cambios y exigencias del entorno. (Informe de autoevaluación Univ. 4, 2012, p. 375)

Respecto al equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional, la Univ. 6 al igual que las instituciones estatales en estudio coinciden en la necesidad de revisar en sus procesos de autorregulación como los de autoevaluación el cumplimiento del adecuado equilibrio que se han propuesto entre el gobierno central, los cuerpos colegiados y las unidades académicas que en la mayoría de los casos en estudio son las Facultades.

> Luego de un profundo trabajo evaluativo, de análisis de situaciones, de diagnósticos, de planificación estratégica y de acuerdos con las instancias colegiadas de la Institución, en el año 2012 se realizó un importante ajuste a la Estructura Orgánica del Gobierno Central, que buscó mejorar los niveles de coordinación y sinergias internas, optimizar la alineación entre diferentes dependencias dispersas en distintas unidades mayores, y facilitar y optimizar la toma de decisiones. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 56)

Dos aspectos que se perciben con distinto énfasis en las universidades según su personalidad jurídica (estatales-privadas) en la relación de ANAINT con ESTEFLE, se refiere a las autoridades que representan al gobierno central en las universidades estatales asumen un rol coordinador y orientador hacia las distintas unidades académicas y administrativas, este rasgo está en todas las universidades estatales y en las universidades privadas que son de mayor antigüedad y son parte del CRUCH (Consejo de Rectores de Universidades Chilenas), las universidades privadas que son de una creación posterior a los años 80, por lo tanto de menor antigüedad en el sistema han debido transitar con distinto ritmo para alcanzar la flexibilidad y la agilidad que los nuevos tiempos le exigen. El segundo aspecto se refiere a los sistemas consolidados de elección o nombramiento de sus máximas autoridades, este proceso está normado en ambos grupos de universidades de este estudio a través de sus estatutos o Reglamento Orgánico pero se concreta de forma distinta, para las universidades estatales de este estudio, la generación de sus autoridades se basa en elecciones cuya participación está debidamente formalizada y regulada, el alcance de la participación es el cuerpo académico y la condición de la autoridad elegida responde a una jerarquía específica, esta misma condición se da en las universidades privadas con mayor antigüedad como la Univ. 11, la Univ. 12 y Univ. 7; las universidades privadas con menor antigüedad como la Univ. 5, Univ. 2 y Univ. 1, la autoridad máxima que es el rector es nombrado por un Consejo Directivo, una Junta Directiva o según determine sus estatutos. La Univ. 14, implementa un proceso establecido por la Santa Sede Comité que, a través de la definición de un Comité de Búsqueda conformado por nueve miembros, cinco de los

cuales son elegidos por profesores con jerarquía definida y cuatro nombrados por el Pro Gran Canciller, luego este comité elabora un informe que se entrega al Pro Gran Canciller con la propuesta de la terna que debe tener la mayoría absoluta de los votos de los integrantes del Comité. La terna es enviada a la Santa Sede, que en definitiva ratifica el nombramiento. La Univ. 13 tiene un sistema parecido al de la Univ. 14, los académicos expresan sus preferencias entre tres candidatos inscritos y es el Gran Canciller de la Universidad quien dirime y envía la propuesta a la Santa Sede. Por su parte la Univ. 9 elige a su Rector en base a una terna que le propone un Comité de Búsqueda al Gran Canciller, quien finalmente designa al Rector. A continuación, en la Tabla 4.53 se presentan los temas que se abordan en la relación de ANAINT con ESTEFLE.

Relación de Procesos de recogida y análisis de información (REANIN) con las categorías de Aseguramiento de la Calidad.

El Proceso de recogida y análisis de información (REANIN) en los procesos de autoevaluación se da con distinta intensidad en las categorías que forman parte del aseguramiento de la calidad como lo muestra la Tabla 4.43, la relación con más referencias corresponde a la oferta y desarrollo formativo (OFEFOR) que se refiere a la docencia de pregrado, diseño y provisión de la oferta, progresión del alumno, entre otros procesos relacionados con 156 referencias. La siguiente relación de REANIN con INVPOS registra 87 referencias, luego REANIN con INFRAE con 77 referencias, REANIN con SERVIC 54 referencias, REANIN con PERDOC 42 referencias, REANIN con RECFIN 26 referencias y finalmente REANINI con ESTEFLE 17 referencias.

Tabla 4.53

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Estructuras flexibles (ESTEFLE).

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS	
	Universidades de mayor antigüedad (Univ. 14, Univ. 13, Univ. 11, Univ. 12, Univ. 9, Univ. 7)	Universidades de menor antigüedad (Univ. 1, Univ. 2, Univ. 5)
Búsqueda de estructura de gobierno y equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional	Búsqueda de estructura de gobierno y equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional	Ídem, pero con distinto ritmo de avance han conseguido el equilibrio y la flexibilidad organizacional.
Examinar la pertinencia de su estructura considerando los cambios del entorno y los desafíos que le demanda a su estructura.	Examinar la pertinencia de su estructura considerando los cambios del entorno y los desafíos que le demanda a su estructura.	
Revisar permanentemente la estructura para realizar los ajustes que buscan aumentar la participación y representación de los distintos estamentos, aumentar la descentralización, fortalecer los niveles de coordinación interna, mejorar la alineación de las unidades académicas con los objetivos estratégicos institucionales y garantizar la flexibilidad de su estructura para la toma de decisiones oportunas.	Revisar permanentemente la estructura para realizar los ajustes que buscan aumentar la participación y representación de los distintos estamentos, aumentar la descentralización, fortalecer los niveles de coordinación interna, mejorar la alineación de las unidades académicas con los objetivos estratégicos institucionales y garantizar la flexibilidad de su estructura para la toma de decisiones oportunas.	Ídem, la descentralización se ha dado más tardía respecto de las otras instituciones probadas.
Cuentan con estructura orgánica formal que está regulada por estatutos y normativas y que cuenta con mecanismos de control adecuados para su buen funcionamiento.	Cuentan con estructura orgánica formal que está regulada por estatutos y normativas y que cuenta con mecanismos de control adecuados para su buen funcionamiento.	

Tabla continua en página siguiente

UNIVERSIDADES ESTATALES	UNIVERSIDADES PRIVADAS	
	Universidades de mayor antigüedad (Univ. 14, Univ. 13, Univ. 11, Univ. 12, Univ. 9, Univ. 7)	Universidades de menor antigüedad (Univ. 1, Univ. 2, Univ. 5)
	Univ.14-Univ. 13-Univ. 9	**Univ.6-Univ. 11-Unuv.7**	
Los sistemas consolidados de elección o nombramiento de sus máximas autoridades: elecciones cuya participación está formalizada y regulada, el alcance de la participación es el cuerpo académico y la condición de la autoridad elegida responde a una jerarquía específica.	Sistema consolidado: Comité de Búsqueda y ratifica la Santa Sede por terna que envía Gran Canciller, para el caso de la UNIV. 9 es el Gran Canciller quien dirime.	Sistema consolidado: Elecciones cuya participación está formalizada y regulada, el alcance de la participación es el cuerpo académico y la condición de la autoridad elegida responde a una jerarquía específica.	Sistemas consolidados de elección o nombramiento de sus máximas autoridades: La autoridad máxima que es el rector es nombrada por un Consejo Directivo, una Junta Directiva o una asamblea de socios según determine sus estatutos.

Para las universidades estatales, las referencias de la relación en comento representan el 36% del total de referencias, las dos relaciones con mayor número de referencias corresponden a REANIN con OFEFOR y a REANIN con INVPOS ambas con 48, en la relación con INVPOS de las cinco universidades estatales una de ellas, la UNIV. 4 no presenta a acreditación el área voluntaria de Docencia de Postgrado a pesar de que igualmente lo incluye en su informe de autoevaluación. Para el caso de las universidades del grupo de las privadas, presentan 231 referencias para dicha relación representando un 64% del total de las referencias, para estas universidades las dos relaciones con más referencias corresponden a REANIN con OFEFOR y a REANIN con INFRAE con 108 y 51 referencias respectivamente.

Relación de Procesos de Recogida y Análisis de Información (REANIN) con Oferta y Desarrollo Formativa (OFEFOR)

La relación de recogida de información y el análisis de esta (REANIN) con la categoría OFEFOR se caracteriza en las instituciones en estudio porque el ejercicio de obtener información obedece a procesos estratégicos asociados a la gestión de la información, con la participación de distintos estamentos de la comunidad universitaria para detectar debilidades y fortalezas por un lado y a planificar las mejoras por otro lado. Los procesos de recogida de información son acciones planificadas, que consideran distintos canales de información, con metodologías e indicadores de análisis. Las instituciones también cuentan con sistemas informáticos que les permite gestionar la información en los procesos de evaluación interna para efectos de acreditación y/o revisión de planificación estratégica. Este proceso de recogida y análisis de información alcanza los procesos de OFEFOR, principalmente respecto al Proyecto Educativo y a su Modelo de Enseñanza de estas instituciones; también sobre los mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos.

Las universidades coinciden en que mejorar la calidad de la docencia es un objetivo permanente y en este sentido, las instituciones aplican diversos instrumentos en distintos momentos

de un semestre académico para conocer la percepción de los estudiantes sobre la formación que reciben y cuyos resultados contribuyen a retroalimentar el Proyecto Educativo y planificar e incorporar cambios o ajustes si es necesario.

La Univ. 2 perteneciente al grupo de universidades privadas de este estudio, en su informe de autoevaluación implementa distintas estrategias como mecanismos de aseguramiento de la calidad para recoger información respecto de la formación profesional de sus alumnos, dichas estrategias entre otras se refieren a aplicar encuestas de opinión o a *focus group* a egresados y a empleadores.

> La [Univ. 2] además, realiza estrategias en el marco de su modelo aseguramiento de la calidad, que permiten analizar información respecto a resultados en la formación de pregrado, al término del ciclo formativo y se encuentran regulados por:
>
> • Encuesta de opinión aplicadas a egresados y titulados.
>
> • Encuestas de opinión aplicadas por las carreras a empleadores.
>
> • Grupos focales con empleadores.
>
> • Resultados obtenidos en pruebas nacionales. (Informe de autoevaluación Univ. 2, 2014, p. 146)

El proceso de análisis de la progresión académica de los estudiantes se realiza con información que se recoge por distintas fuentes y con indicadores claros que permiten ajustar acciones para el mejoramiento de los resultados de aprendizaje. Los principales procesos que se revisan y que están relacionados a la progresión de los alumnos se refieren a la evaluación de la docencia, evaluación de los programas de pregrado, al rediseño curricular y al impacto de los programas de apoyo al estudiante. La Univ. 13 también del grupo de las universidades privadas de este estudio, se refiere al análisis de información relacionada con la progresión de sus estudiantes,

poniendo a disposición de la comunidad dicha información para la generación de acciones remediales.

> El Análisis de la Progresión de los Estudiantes, efectuado sobre la base de la información registrada en los sistemas de información, es puesto a disposición de alumnos, directivos de unidades académicas, de las facultades y del gobierno universitario a través de informes analíticos generados por la Dirección de Análisis Institucional y por medio de reportes provistos por los sistemas de información de apoyo a la gestión. A partir de los resultados se generan acciones de apoyo a los estudiantes, por medio de los programas de nivelación, ayudantías, tutorías y otros instrumentos descritos en este informe. Además, se evalúa la efectividad de tales programas y se determinan las mejoras necesarias. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 207-208)

La Univ. 10 perteneciente al grupo de las universidades estatales que participan en este estudio en su informe de autoevaluación expone la permanente preocupación que ha mantenido por la calidad del procesos formativo, incluso anterior al establecimiento nacional de aseguramiento de la calidad; la preocupación de la Univ. 10 se ha concretado en variadas iniciativas que buscan levantar información sistemática y evidenciables sobre la calidad de la enseñanza y aprendizaje y para identificar oportunidades de desarrollo docente.

> En los años más recientes se han implementado varias iniciativas en la formación de pregrado que, en conjunto, buscan levantar sistemáticamente evidencias sobre la calidad de la enseñanza y la calidad del aprendizaje, así como generar oportunidades de desarrollo docente. En esta línea, es posible mencionar prácticas e iniciativas relevantes tales como el modelo de evaluación del desempeño docente (ver anexo 3.8); la Red de Excelencia Docente (RED); la evaluación de los cursos de formación general (CFG) implementados; la creación de la Unidad de Coordinación Curricular en el Departamento de Pregrado; la creación de una Comisión de Aseguramiento de la Calidad en la Facultad

de Medicina; y la implementación del proyecto Mecesup2 “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión Académica para el Aseguramiento de la Calidad en el Pregrado y Postgrado”, que establece un sistema central de generación de información, entre otros.(Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 85)

En consecuencia, la relación de REANIN con OFEFOR en las universidades estudiadas no presenta diferencias en los contenidos de la relación en comento, los temas sobre los que realiza preferentemente recogida de información respecto del proceso formativo o docencia de pregrado son similares en universidades tanto estatales como privadas. En la Tabla 4.54 se presenta los principales temas que se abordan en las universidades que son parte de este estudio.

Tabla 4.54

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Procesos de recogida y análisis de información (REANIN) con Oferta y desarrollo formativa (OFEFOR).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
La gestión de la información como un proceso estratégico en el proceso formativo para la toma de decisiones.
Sistemas informáticos para la gestión de la información que sostiene toda la actividad formativa y provee de información validada y oportuna.
Fuentes diversas que alimentan los sistemas de información (grupos de interés interno y externos).
Gestión de información respecto de cada proceso asociado a la oferta formativa y desarrollo de esta (diseño, provisión de la oferta, rediseños, progresión de los alumnos con indicadores definidos, programas de apoyo a los estudiantes).
Mecanismos de aseguramiento de la calidad para el área de docencia de pregrado y todos los procesos asociados.

Relación de Procesos de Recogida y Análisis de Información (REANIN) con Investigación y Postgrado (INVPOS)

La relación de REANIN con INVPOS presenta 87 referencias en los informes de autoevaluación revisados para este estudio, al revisarlas según atributo de dependencia de su personalidad jurídica se observa que las cinco universidades estatales registran 48 referencias; de las cinco universidades una de ellas, la Univ. 4 no somete a acreditación el área de Docencia de Postgrado. Las universidades privadas presentan 39 referencias de esta relación, en este caso de las nueve universidades que son parte del grupo de universidades privadas en este estudio tres de ellas no presentan a acreditación el área de investigación y cuatro no lo hacen en el área de Docencia de Postgrado, corresponde a la Univ. 9 que no presenta a acreditación las áreas de Investigación y Postgrado; la Univ. 1 no presenta a acreditación el área de Docencia de Postgrado; Las Univ. 5 y Univ. 2 no presentan a acreditación las áreas de Investigación y Docencia de postgrado. De los casos anteriores solo la Univ. 5 incorpora en su informe un apartado de los avances logrados en las áreas de investigación y Postgrado.

Las relaciones de REANIN con INVPOS se refieren a la información que se recoge y analiza respecto de la gestión de los programas de postgrado y de las actividades de investigación, abarcando desde la estructura administrativa, el cumplimiento de normativa para investigación y postgrado, seguimiento de egresados de los programas de postgrado, el uso de recursos físicos para actividades de investigación y postgrado (equipamiento, recursos bibliográficos y/o informáticos entre otros) y sobre los mecanismos de apoyo para el aseguramiento de la calidad para ambas actividades académicas. En los procesos de autoevaluación para fines de acreditación y de planificación estratégica, la recogida y análisis de la información les ha permitido identificar fortalezas y debilidades, en este caso para las actividades académicas de investigación y postgrado. Para los análisis de la información de estas actividades, las instituciones consideran como fuentes los compromisos asumidos y los acuerdos emanados del proceso de acreditación anterior, la evaluación

del Plan Estratégico Institucional en las áreas de investigación y postgrado, la evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y también la realidad táctica de la Institución en los ámbitos en comento.

En esta relación, las instituciones tanto estatales como privadas que incluyen una o ambas áreas en el informe presentan en común que el proceso de revisión de la información de las actividades de investigación y postgrado les ha servido también para fortalecer sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad en esas unidades académicas. En este sentido la Univ. 10 otorga asesoría, supervisión y acompañamiento a los programas de postgrado que se someten a procesos de acreditación por primera vez. El informe de autoevaluación es revisado por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y por pares internos y dicha evaluación interna es determinante para la decisión de presentación a acreditación ante la CNA.

> Cabe destacar que este proceso de revisión interna es utilizado por el DPP para fortalecer los propios sistemas de aseguramiento de la calidad de las unidades académicas, ya que en ellos se involucra a las Escuelas de Postgrado de los programas que están siendo evaluados. Por este motivo no siempre este proceso culmina con la presentación del programa a la CNA, ya que si la evaluación identifica que no se cumple con las exigencias definidas (por ejemplo, claustros pequeños con baja productividad académica, falta de coherencia entre objetivos, plan de estudios y perfil de egreso), se debe realizar un trabajo de reformulación para superar las principales debilidades. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 132)

El seguimiento de los graduados de los programas de postgrado es uno de los ámbitos sobre los cuales las instituciones en estudio y que consideran los ámbitos en comento en sus informes coinciden y declaran debilidades y desafíos. En este sentido, la Univ. 14 perteneciente al grupo de universidades privadas, en el contexto de seguir avanzando en el fortalecimiento de su política para la retroalimentación de sus programas de doctorado, realizó un estudio de seguimiento de egresados

de programas de doctorado de su institución, la recogida de información la realizó a través de un cuestionario y el análisis dio cuenta del alto porcentaje de percepción respecto del nivel de exigencia del programa analizado.

> Seguimiento de Graduados en Programas de Doctorado El seguimiento de graduados es un aspecto en el que, si bien ha habido avances importantes con respecto a la situación existente al inicio del anterior proceso de acreditación institucional, aún requiere de acciones que permitan dar forma a una política estable como mecanismo de retroalimentación de la actividad de postgrado de la Universidad. En este contexto, se realizó en el período diciembre 2010- enero 2011 un estudio de seguimiento de egresados de programas de Doctorado de los últimos 7 años. Este se basó en un cuestionario estructurado auto-aplicado, enviado por correo electrónico a la dirección @[Univ. 14].cl, que poseen todos los egresados de la Universidad. De un universo de 552 graduados, se recibieron 124 respuestas, equivalente al 22,5% de la muestra. Entre las principales conclusiones del estudio se establece que el nivel de exigencia de los programas es percibido como “alto” o “adecuado”. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 176)

La relación de REANIN con INVPOS referida a las actividades de investigación demuestran los avances con evidencias concretas que estas universidades han alcanzado en el periodo estudiado y que se muestran en los informes de autoevaluación revisados. En general estas universidades tanto estatales como privadas coinciden en presentar la estrategia, las políticas y la institucionalidad donde se implementan para el desarrollo de la investigación. Los resultados de los análisis de información que tienen de sus actividades de investigación muestran que se ha incrementado la producción científica medida a través de las publicaciones científicas en revistas de corriente principal, han mejorado rendimiento de efectividad en la postulación y adjudicación de proyectos de envergadura como CONICYT o FONDECYT. Las universidades también reconocen que a partir de observaciones de

procesos anteriores de autoevaluación y acreditación han debido robustecer o ajustar su estructura orgánica para que esta responda a los lineamientos estratégicos y sea coherente con el área de investigación.

La Univ. 10 en su informe de autoevaluación confirma el liderazgo que tiene en el país y de relevancia en Latinoamérica en el ámbito de investigación y especialmente en las publicaciones científicas de sus investigadores, liderazgo que se respalda por la posición que le dan los distintos rankings internacionales, ejemplo de uno de ellos es el Ranking Scimago.

> La [Univ. 10] ha consolidado una posición de liderazgo a nivel nacional y de relevancia a nivel latinoamericano como institución de investigación y desarrollo. Esta afirmación es respaldada por los principales rankings internacionales, destacando el Ranking Scimago que evalúa la producción e impacto de publicaciones de instituciones académicas y no académicas que realizan investigación. En este ranking -como en otros similares-, la [Univ. 10] ocupa primeras posiciones a nivel nacional, un lugar destacado a nivel latinoamericano y se encuentra dentro de las 400 instituciones académicas de mejor desempeño a nivel mundial.
>
> De acuerdo con los antecedentes del Ranking Scimago 2010 presentados en la Tabla 5.21, la [Univ. 10] ocupa la primera posición a nivel nacional y undécima en Latinoamérica. Cabe señalar que, desde el punto de vista de la calidad, las publicaciones de la [Univ. 10] tienen un nivel de citación de sólo 8% por debajo de la media mundial. Por otra parte, cerca del 47% de sus publicaciones se encuentran en el 25% de las revistas más influyentes de sus respectivas áreas disciplinarias. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 188)

Tabla 4.55

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Procesos de recogida y análisis de información *(REANIN) con investigación y postgrado (INVPOS).*

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS	
POSTGRADO	**INVESTIGACIÓN**
Políticas e institucionalidad que regulan y se implementan en el área.	Revisión y actualización de sus políticas para responder a los objetivos del Plan de Desarrollo y al nivel de investigación alcanzado.
Oferta del postgrado (información del crecimiento del área en número de alumnos y número de programas).	Generación de Instancias y de acciones para fortalecer las bases de la investigación según los lineamientos institucionales.
Seguimiento de egresados para la revisión permanente de los programas en el diseño y provisión, percepción de satisfacción).	Revisión de la estructura que soporta el nivel de complejidad que tiene la investigación.
Cuerpo académico o claustro de altos estándares académicos.	Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad del área (estructura, reglamentos).
Acreditación de sus programas doctorados, magísteres.	Programas de apoyo a nuevos investigadores para intencionar los proyectos internos y externos.
Infraestructura pertinente y acorde del nivel de la investigación y el postgrado.	Disponibilidad de recursos económicos para potenciar e incentivar a los investigadores (publicaciones y proyectos).
Difusión del postgrado especialmente en el ámbito internacional para atraer alumnos de otros países.	Potenciar y fortalecer la investigación interdisciplinaria.
Becas y apoyos de financiamiento a alumnos de postgrado.	Potenciar la innovación y el emprendimiento.
Vinculación del postgrado con la investigación y con la vinculación con el Medio.	Programas o proyectos para fortalecer el recurso humano con la contratación de nuevos doctores.
Internacionalización del postgrado.	

La Univ. 14 por su parte en su objetivo de incentivar las actividades de investigación destina recursos económicos que se destinan a proyectos concursables a becas de doctorado entre otros, con el propósito de facilitar las posteriores postulaciones a concursos externos.

> Anualmente, la Vicerrectoría de Investigación solicita un presupuesto para sus Fondos Generales cuyo objeto es el fomento de la actividad de Investigación, los que, una vez aprobados de acuerdo con la disponibilidad de recursos institucionales, forman parte del presupuesto anual de la Universidad. La VRI cuenta anualmente con un presupuesto aproximado de dos millones y medio de dólares para los fondos concursables (sin considerar los fondos de doctorado). Los concursos de la VRI tienen el propósito de incentivar la investigación de excelencia a través de procesos competitivos de alta exigencia. Los concursos están orientados a facilitar las posteriores postulaciones a fondos externos, especialmente de investigadores que están comenzando sus carreras. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 195)

En resumen, la relación de REANIN con INVPOS no presenta diferencias entre las universidades estatales y privadas que incluyen en sus informes el área de postgrado e investigación. Los temas que emergen con mayor relación entre las categorías mencionadas en los informes revisados se muestran en la Tabla 4.55.

Relación de Procesos de Recogida y Análisis de Información (REANIN) con Infraestructura (INFRAE)

La relación de REANIN con INFRAE en los informes de autoevaluación de las universidades que participan de este estudio se evidencia en las referencias que fueron codificadas, el total de referencias de esta relación es de 77 registros, separadas según dependencia de personalidad jurídica, las cinco universidades estatales presentan 26 referencias y las nueve universidades privadas registran 51 referencias, lo que proporcionalmente no significa diferencia significativa entre ambos grupos de universidades de la relación en comento.

Los procesos de autoevaluación de estas universidades ya sea por acreditación o por planificación estratégica muestran que los temas que se abordan de la relación de REANIN con INFRAE se refieren a la gestión de la información para la toma de decisiones en todos los ámbitos de acción de la institución, los procesos más recurrentes están asociados a la tecnología de la información con una estructura tecnológica acorde a los requerimientos del quehacer institucional para atender tanto al área académica, administrativa y financiera. Así y en concordancia con los objetivos estratégicos de las universidades, se han implementado sistemas expeditos de información para promover y apoyar la descentralización y aumentar la eficiencia espacialmente de los procesos administrativos. En general las universidades cuentan con sistemas informáticos que han sido diseñados o ajustados para que tanto a nivel de dato como de proceso estos sean integrados y en línea, en lo particular hay universidades que a pesar de lograr avances importantes en el desarrollo de una cultura de toma de decisiones en base a información oportuna, no han logrado los niveles esperados en el uso de la información para la toma de decisión y a la sistematización de la información del entorno que ayude a reconocer oportunidades, así lo expone la Univ. 9, universidad que pertenece al grupo de las instituciones privadas.

> En la actualidad, el uso de las plataformas informáticas está dado principalmente por el uso del dato operativo (cantidad de alumnos, cantidad de asignaturas por alumno, prerrequisitos, etc.), más que por el uso de la información para tomar decisiones (tasas de retención, tasas de titulación, alumnos por académico, etc.). (Informe de autoevaluación Univ. 9, 2014, p. 118)

Otro tema que se aborda en la relación de REANINI con INFRAE se refiere al proceso de infraestructura y equipamiento, para evaluar dicho proceso se considera la opinión de informantes claves en el ejercicio de autoevaluación tales como estudiantes de pre y postgrado y académicos preferentemente, lo que significó identificar fortalezas y debilidades. La evaluación de distintos mecanismos referidos a infraestructura y equipamiento les ha proporcionado información crítica

respecto del crecimiento de sus campus, de los requerimientos de espacios físicos, del cumplimiento de estándares de calidad definidos por la institución y comparados con el sistema universitario nacional entre otros indicadores.

Las universidades de este estudio, tanto estatales como privadas coinciden en considerar que el nivel de infraestructura física y tecnológica es determinante para mantener la competitividad de la institución, por lo que se reconoce como un proceso crítico y como tal es considerada en los planes de desarrollo institucional, desde esa importancia estratégica la gestión de infraestructura y equipamiento incluye procesos asociados como la planificación, adquisición y mantención de sus espacios físicos y de su equipamiento para el normal ejercicio académico.

La Univ. 6 perteneciente al grupo de las universidades estatales de este estudio, para la evaluación del proceso de infraestructura y equipamiento considera la opinión de informantes claves en su proceso de autoevaluación que indica diferencias de opinión entre académicos y alumnos de pre y post grado respecto a los espacios físicos para la tarea docente y la disponibilidad de materiales.

> El Proceso de Infraestructura y Equipamiento es importante para la Universidad, ya que aparece ligado a la gestión financiera en el objetivo específico del PEI 2011-2015, cual es "mejorar la eficiencia de los recursos físicos y financieros". Para evaluarlo consideramos la opinión de los informantes claves en el Proceso de Autoevaluación que nos indica que, a diferencia de los profesores por horas, más de la mitad de los académicos considera que la Universidad no cuenta con los espacios suficientes y adecuados para la realización de las tareas docentes, así como tampoco están satisfechos con los recursos materiales de la Universidad. La mayor parte de los estudiantes de Pregrado (56,4%) y Postgrado opina que la Universidad cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento y con la cantidad de salas suficientes para la realización de las clases; más aún, los mismos informantes claves señalan que más de la mitad de los estudiantes

> de Pregrado (53,4%) indica que los servicios complementarios a la formación educativa, tales como baños, casinos, espacios deportivos y culturales, no logran satisfacer sus demandas. Esto, a diferencia de los estudiantes de Postgrado (65,4%), que tienen una opinión más positiva al respecto. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 109)

En síntesis, la relación de REANIN con INFRAE no presenta diferencias entre las universidades estatales y privadas en los temas que tratan y los desafíos que enfrentan, en la Tabla 4.56 se presentan las temáticas que abordan las universidades en esta relación.

Tabla 4.56

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Procesos de recogida y análisis de información (REANIN) con Infraestructura (INFRAE)

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Estructura tecnológica robusta para la gestión de la información. Fortalecimiento de plataformas tecnológicas en constante actualización para el uso efectivo de la información.
Fortalecimiento de sistemas de información, operacionales y de apoyo a la gestión para la eficiencia de los servicios que entrega la institución.
Fortalecimiento de sistema de información académico que administra y centraliza la información de los procesos asociados a las actividades académicas (pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio, en algunos casos se incluyen los de internalización).
Participación de informantes claves o de distintos grupos de interés interno y externo para recoger información de satisfacción de servicio.
Desafíos institucionales del área seguir avanzando y mejorando en el procesamiento, generación y gestión de indicadores, estadísticas e informes para la toma de decisiones.
Evaluación de la infraestructura física y de equipamiento.
Sistema informático integrado y sistémico.

Relación de Autoinforme (AUTINF) con las Categorías de Aseguramiento de la Calidad

La relación de AUTINF con las categorías que son parte de aseguramiento de la calidad se evidencia en las 10 referencias codificadas como lo muestra la Tabla 4.43; la información que se presenta en los informes corresponde a las áreas sometidas a autoevaluación para efectos de acreditación, los contenidos se presentan en los distintos capítulos del informe y se organizan de acuerdo con una estructura que se repite en los informes de todas las universidades que participan en este estudio. La estructura de los informes abordan áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio en los informes de universidades que presentan las dos áreas obligatorias de acreditación y las tres voluntarias que para este caso, de las cinco universidades estatales, la Univ. 4 no incluye en su informe de autoevaluación el área de Docencia de Postgrado aunque la incorpora transversalmente, para el caso de las nueve universidades privadas dos no presentan las áreas de Investigación y Docencia de postgrado y corresponde a Univ. 2 y Univ. 9; la Univ. 1 por su parte no presenta información del área de Postgrado, no obstante todas incorporan la información de manera transversal e integrada a las otras áreas.

Los informes de autoevaluación presentan una estructura que tiene como primer capítulo una introducción o marco de referencia institucional con algunas temáticas como su Proyecto Institucional, su Sistema de Aseguramiento de Calidad, el proceso de autoevaluación llevado a cabo y los avances respecto del proceso anterior de acreditación.

El siguiente capítulo corresponde a la Gestión Institucional y atiende a temáticas que van desde las políticas que regulan las distintas áreas asociadas a la gestión de procesos como la estructura de gobierno y organizacional, el modelo de gestión sobre los recursos humanos, de infraestructura, económicos y financieros. En general los capítulos terminan con síntesis del área, aprendizaje y/o identificación de fortalezas y debilidades del área.

El capítulo de Docencia de Pregrado expone la importancia que tiene para la institución la formación de pregrado, luego la generalidad de las instituciones abordan la estructura organizacional del área, la oferta formativa de la institución, las políticas y reglamentos que norman cada proceso asociado a la formación de los estudiantes, el Proyecto Educativo, su Modelo Pedagógico y cómo aborda los procesos de innovación curricular de diseño y rediseño curricular; el capítulo de Docencia de Pregrado plantea los procesos asociados a su cuerpo académico, desde las políticas que regulan el proceso de selección y contratación, perfeccionamiento e incentivos a las actividades comprometidas en docencia, investigación, postgrado y o vinculación con el medio, a los convenios de desempeño entre otros. Respecto del proceso mismo de aprendizaje, los temas que se incluyen en los distintos informes se refieren a información de sus asignaturas críticas, a los programas de apoyo a los estudiantes en las áreas deficitarias y a las estrategias implementadas para mejorar los aprendizajes de sus alumnos. Los mecanismos de aseguramiento de la calidad a la docencia son parte de los informes, en este caso se hace énfasis en la encuesta de evaluación docente, revisión de indicadores como tasa de retención, de aprobación de asignaturas, de titulación oportuna y de empleabilidad, terminando con la síntesis evaluativa y la identificación de fortalezas y debilidades.

Los siguientes capítulos hacen referencia a las áreas voluntarias de acreditación, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio. Las temáticas que se tratan en el capítulo de Docencia de Postgrado en los informes que lo contemplan dicen relación con la institucionalidad de los postgrados entregando con ello el marco regulatorio y los lineamientos institucionales para el área, así como la estructura que sostiene y responde a las exigencias de la actividad del postgrado. Se refieren a la oferta de los programas vigentes abarcando desde programas de doctorado, magísteres, diplomados y programas de especialidades médicas; se presentan las normativas y mecanismos que regulan el diseño y la provisión de los programas, así como la estructura curricular de los mismos. El capítulo de docencia de postgrado incluye también las temáticas referidas al claustro académico con los Reglamentos que regulan el ejercicio de docencia en postgrado; la infraestructura física (laboratorios, salas, bibliotecas), estructura informática (acceso a internet, plataformas virtuales,

laboratorios computacionales y servicios en línea entre otros), contienen también apartados respecto de ayudas o financiamiento a sus alumnos, a la internacionalización de sus programas, al seguimiento de los egresados, la vinculación del postgrado con la investigación, con la docencia de pregrado y con la vinculación con el medio, y a los mecanismos de aseguramiento de la calidad que implementan para la evaluación del área de docencia de postgrado.

Respecto a la Investigación las temáticas que se presentan en los informes de autoevaluación para las universidades que en primer término participan de este estudio y en segundo término las que presentan esta área en su informe por someterla también a acreditación dicen relación con la política e institucionalidad en investigación que en los apartados los temas más tratados son el aseguramiento de la calidad, el apoyo y la promoción en investigación y creación, la protección a la propiedad intelectual, la investigación colaborativa o asociativa, áreas prioritarias en investigación; en productividad científica se refieren a sus publicaciones tanto a nivel de facultades como institucional; el cuerpo académico responsable de la investigación con sus características y normativa son parte de este capítulo; los hitos y avances logrados desde el anterior proceso de acreditación, las fortalezas, debilidades y desafíos son tratados en el capítulo de investigación.

El área de Vinculación con el Medio es un área que es voluntaria para acreditación, no obstante, a diferencia de las dos anteriores (Investigación y Docencia de Postgrado), esta está presente en la totalidad de los informes revisados. Los temas que se abordan son sus políticas y propósitos, pasando por la evolución que ha tenido la política en la institución, el concepto de VM para la institución hasta la definición del medio externo relevante para la universidad; también se refieren a los recursos y a la gestión de la VM, en este caso se refieren a la estructura organizativa que la sostiene y los recursos financieros para dicha actividad; como todos los capítulos anteriores, el de VM también incluye síntesis evaluativa del área y fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación.

Los informes en general terminan con el Plan de Mejora que atiende a las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación de las áreas analizadas.

La Univ. 10 en su capítulo 3 de Docencia de pregrado en la Univ. 10 se refiere a los ámbitos que aborda en esta área, la presenta en tres partes, la primera con una introducción de la dimensión y relevancia del pregrado, la organización, la oferta y el aseguramiento de la calidad en el proceso de formación. La segunda parte expone las políticas, la estrategia institucional referida al pregrado, su Modelo Educativo y Pedagógico, aborda el desarrollo del cuerpo docente y las políticas de formación estudiantil en este proceso. La tercera parte aborda la gestión del proceso de formación de pregrado. El capítulo finaliza con un análisis crítico de los temas que la institución los ha considerado como relevantes.

> Los contenidos de este capítulo se han organizado de acuerdo con la estructura que se señala a continuación.
>
> En primer lugar, se presenta una introducción que da cuenta de la dimensión y relevancia de la formación de pregrado en la Univ. 10 y de ésta en el país. Se señala luego cuál es la organización de esta importante función en la institución y cuáles son los programas de formación que se ofrecen. Se cierra este acápite con una presentación del marco y los principales procesos de aseguramiento de la calidad de la formación de pregrado en la Universidad. En segundo lugar, se exponen las políticas y la estrategia de la institución referidas a la formación de pregrado, desde la reforma del pregrado, los modelos educativo y pedagógico, la relevancia de los procesos de innovación curricular. Se señalan, además, cuáles son las políticas dirigidas a la calidad y al perfeccionamiento de los docentes. Especial mención reciben las políticas de participación estudiantil en la gestión de la formación de pregrado, y los servicios y beneficios dirigidos a ellos. En la tercera parte de este capítulo, se hace referencia a la gestión del proceso de formación de pregrado. Es así como se mencionan los procesos de selección y admisión de los

> estudiantes, el seguimiento de la progresión del estudiante en su paso por la formación de pregrado, la evaluación del aprendizaje y la actividad final de graduación y titulación. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 77)

En síntesis y como puede observarse en lo anteriormente expuesto, no hay diferencia entre las universidades estatales y privadas en la relación de AUTINF con las categorías que forman parte de aseguramiento de la calidad. En la Tabla 4.57 se muestran las temáticas que se abordan de cada área que es sometida a análisis crítico y que son parte del contenido del informe de autoevaluación.

Relación entre Oferta y Desarrollo Formativo (OFEFOR) y Resultado de Aprendizaje (RESAPR) por Atributos de Personalidad Jurídica, Instituciones Estatales y Privadas

La relación entre OFEFOR y RESAPR en los informes de autoevaluación revisados está presente, lo primero que se destaca es que la relación registra 170 referencias en los 14 informes de las universidades que participan de este estudio, la relación más destacada se refiere a *El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muestran la progresión del alumno en su proceso* (que corresponde a una característica de OFEFOR) con *Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, % de aprobación, empleabilidad, titulación, entre otros* (característica de RESAPR) tal como se muestra en la Tabla 4.58; la característica de OFEFOR antes mencionada es la que tiene mayor presencia de referencias que se relacionan con las cinco características de RESAPR.

Tabla 4.57

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Autoinforme (AUTINF) con las categorías de aseguramiento de la calidad.

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Estructura de los informes: Marco de referencia de la institución, Áreas de Gestión Institucional, Área de Docencia de Pregrado, Área de Docencia de Postgrado, Área de Investigación, Área de Vinculación con el Medio, Plan de Mejora institucional. En el **Capítulo del Marco de referencias:** institucional (datos de la institución, Proyecto Institucional, Sistema de Aseguramiento de Calidad, el proceso de autoevaluación y los avances respecto del proceso anterior de acreditación. **Capítulo de Gestión Institucional:** atiende a temáticas que van desde las políticas que regulan las distintas áreas asociadas a la gestión de procesos como la estructura de gobierno y organizacional, el modelo de gestión sobre los recursos humanos, de infraestructura, económicos y financieros. En general los capítulos terminan con síntesis del área, aprendizaje y/o identificación de fortalezas y debilidades del área. **Capítulo de Docencia de Pregrado:** expone los lineamientos de la formación de pregrado, la estructura organizacional, la oferta formativa, las políticas y reglamentos que norman cada proceso asociado a la formación, el Proyecto Educativo, su Modelo Pedagógico, la innovación curricular, diseño y rediseño curricular. Plantea los procesos de su cuerpo académico, desde las políticas de selección y contratación, perfeccionamiento e incentivos a las actividades comprometidas en docencia, investigación, postgrado y o vinculación con el medio, a los convenios de desempeño entre otros. Respecto del **proceso mismo de aprendizaje**, los temas en los informes se refieren a información de sus asignaturas críticas, a los programas de apoyo a los estudiantes en las áreas deficitarias y a las estrategias implementadas para mejorar los aprendizajes. Los mecanismos de aseguramiento de la calidad a la docencia son parte de los informes, en este caso se hace énfasis en la encuesta de evaluación docente, revisión de indicadores como tasa de retención, de aprobación de asignaturas, de titulación oportuna y de empleabilidad, terminando con la síntesis evaluativa y la identificación de fortalezas y debilidades. **Capítulo de Docencia de Postgrado:** institucionalidad (marco regulatorio y los lineamientos institucionales, estructura que sostiene y responde a las exigencias de la actividad). Oferta de los programas vigentes (doctorado, magísteres, diplomados y programas de especialidades médicas); normativas y mecanismos que regulan el diseño y la provisión de los programas, estructura curricular; Claustro académico con los Reglamentos que regulan el ejercicio de docencia en postgrado; la infraestructura física (laboratorios, salas, bibliotecas), estructura informática (acceso a internet, plataformas virtuales, laboratorios computacionales y servicios en línea entre otros), ayudas o financiamiento a sus alumnos, internacionalización de sus programas, seguimiento de los egresados, la vinculación del postgrado con la investigación, con la docencia de pregrado y con la vinculación con el medio, y a los mecanismos de aseguramiento de la calidad que implementan para la evaluación del área de docencia de postgrado. **Capítulo de Investigación:** política e institucionalidad, aseguramiento de la calidad, apoyo y la promoción en investigación y creación, protección a la propiedad intelectual, investigación colaborativa o asociativa, áreas prioritarias en investigación; productividad científica (publicaciones tanto a nivel de facultades como institucional); cuerpo académico responsable de la investigación con sus características y normativa; hitos y avances logrados desde el anterior proceso de acreditación, fortalezas, debilidades y desafíos. **Vinculación con el medio:** políticas y propósitos (evolución que ha tenido la política en la institución, concepto de VM para la institución hasta la definición del medio externo relevante para la universidad); recursos y gestión de la VM (estructura organizativa que la sostiene y los recursos financieros para dicha actividad); síntesis evaluativa del área y fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación. Los informes en general terminan con el Plan de Mejora que atiende a las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación de las áreas analizadas.

Tabla 4.58

Referencias de relación de Oferta formativa (OFEFOR) con resultado de aprendizaje (RESAPR).

RELACIÓN OFEFOR RESAPR	RESAPR	Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, % de aprobacón, empleabilidad, titulación, entre otros.	Existe programas de apoyo en la progresión de los alumnos que impacta en los resultados de aprendizaje
OFEFOR	170	95	28
Asociado a contar con normativa y procedimientos para el proceso de admisión y matrícula de alumnos nuevos.	1	0	0
Asociado a la existencia de todos los recursos de infraestructura, equipamiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos.	0	0	0
Asociado a una gestión del cuerpo académico para soportar el desarrollo académico.	3	1	1
Asociado a una referencia de la oferta académica y a las actividades académicas que realiza.	0	0	0
Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a espudiantes.	16	8	9
Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos.	11	8	1
Cuenta con normativa, procedimientos y soporte informático para la gestión de la información académica de los alumnos y de los docentes.	0	0	0
Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión.	12	6	4
Cuenta con una estructura organiacional que soporta la actividad académica.	0	0	0
El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muetran la progresión del alumno en su proceso.	79	55	12
El proceso formativo está regulado por un sistema normativo que contiene reglamentos, disposiciones, decretos, entre otros.	3	3	0
La creación, modificación y cierre de carreras cuentan con normativa y procedimientos que regulan dicho proceso.	3	1	0
La innovación pedagógica y curricular son parte de los objetivos académicos para elcumplimiento de sus propósitos.	2	0	1

RELACIÓN OFEFOR RESAPR	RESAPR	Exsten estidios que buscan las variables que inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiant	Los redideños curriculares, la revisión de programas, los cambios en la normativa académica son decisiones que impactan en los resultados de aprendizaje	Los resultados de aprendizaje son parte de los objetivos estrategicos o de los planes de mejora y el seguimiento es en base a indicadores
OFEFOR	170	26	13	19
Asociado a contar con normativa y procedimientos para el proceso de admisión y matrícula de alumnos nuevos.	1	1	0	0
Asociado a la existencia de todos los recursos de infraestructura, equipamiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos.	0	0	0	0
Asociado a una gestión del cuerpo académico para soportar el desarrollo académico.	3	0	1	1
Asociado a una referencia de la oferta académica y a las actividades académicas que realiza.	0	0	0	0
Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a espudiantes.	16	2	0	1
Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos.	11	0	0	2
Cuenta con normativa, procedimientos y soporte informático para la gestión de la información académica de los alumnos y de los docentes.	0	0	0	0
Cuenta con un Proyecto Educativo que define el objetivo y el modelo de enseñanza para el cumplimiento de su Misión.	12	2	2	6
Cuenta con una estructura organiacional que soporta la actividad académica.	0	0	0	0
El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muetran la progresión del alumno en su proceso.	79	18	8	12
El proceso formativo está regulado por un sistema normativo que contiene reglamentos, disposiciones, decretos, entre otros.	3	1	0	0
La creación, modificación y cierre de carreras cuentan con normativa y procedimientos que regulan dicho proceso.	3	0	2	2
La innovación pedagógica y curricular son parte de los objetivos académicos para elcumplimiento de sus propósitos.	2	0	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

La relación de ambas categorías según personalidad jurídica, es decir universidades estatales y privadas presenta algunas diferencias, lo primero que surge es que las cinco universidades que pertenecen al grupo de las estatales registran 51 referencias y las nueve universidades privadas 119 referencias, lo que proporcionalmente es equilibrado, representando 10,2 % de referencias para los informes de las universidades estatales y 13,2% de referencias para los informes de universidades privadas.

Para las universidades estatales de este estudio, la característica de OFEFOR, *El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muestran la progresión del alumno en su proceso* se relaciona con mayor intensidad con la característica de RESAPR, *Asociado a resultados de progresión de los estudiantes, tales como retención, % de aprobación, empleabilidad, titulación, entre otros*, registrando 19 referencias, luego la misma característica de RESAPR se relaciona en ocho referencias con la característica de OFEFOR, *Cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento, control y mejora de los procesos académicos*. Las siguientes relaciones que destacan con mayor número de referencias se dan entre *Existe programas de apoyo en la progresión de los alumnos que impacta en los resultados de aprendizaje* de RESAPR con, *Cuenta con instancias de apoyo pedagógico, nivelación a estudiantes* que tiene cinco referencias.

Para las universidades del grupo de las privadas, la relación de OFEFOR está marcadamente representada por la característica, *El proceso de E-A se monitorea con indicadores que muestran la progresión del alumno en su proceso* con los cinco indicadores que caracterizan a RESAPR.

La relación de OFEFOR con RESAPR como se muestras en la Tabla 4.58, las universidades estatales y privadas que forman parte de este estudio se concentran en el proceso de enseñanza aprendizaje y en los indicadores que miden la progresión de los alumnos, por tal razón los planes de estudio también son objeto de medición y análisis sistemático. Los indicadores que se revisan en el proceso de progresión de los alumnos coincidentes en la totalidad de las instituciones se refieren a tasas de reprobación y promedios de notas en asignaturas consideradas críticas, tasas de retención

y/o abandono , titulación real y oportuna, duración teórica y real de sus programas y empleabilidad, estos aspectos se analizan con información que se recoge de los sistemas de información que las universidades han implementado les permite realizar un seguimiento exhaustivo del ciclo de vida del estudiantes y detectar y segmentar a los alumnos según factores de riesgo académico.

Para los indicadores de retención, las universidades estatales y las privadas con mayor antigüedad que son las que pertenecen al CRUCH registran porcentajes que se encuentran por sobre el sistema educativo y en general muestran las mejores cifras de retención sobre el 85%, las universidades privadas que son de menor antigüedad y no son parte del CRUCH registran índices levemente menores, pero siempre sobre el sistema, llegando a un promedio del 80% de retención para las cohortes informadas. Las universidades estatales y privadas en la tarea de entender y mejorar la retención de sus alumnos, especialmente de primer año hacen estudios para determinar las causas que provocan la deserción. En este caso, la Univ. 13 realizó estudios para buscar las causas de la deserción y orientar iniciativas de apoyo efectivas, uno de los estudios se realizó el año 2014 y el objetivo estuvo en determinar características demográficas, académicas, sociales, económicas y motivacionales de los estudiantes que desertan en primer año, los resultados del estudio permitió diseñar acciones diferenciadas según unidad académica; el estudio evidencio que las principales razones para la deserción están relacionadas con aspectos vocacionales y personales.

> El año 2014 se realizó una investigación denominada “Razones de la deserción en estudiantes de primer año de la [Univ. 13]”. Su objetivo fue determinar características demográficas, académicas, sociales, económicas y motivacionales de los estudiantes de primer año de los años 2012 y 2013 que desertan de sus carreras. A partir de los resultados, se generan acciones diferenciadas para cada unidad académica, dependiendo de las particularidades de los motivos de deserción. Tras encuestar a un total de 308 alumnos, se identificó que las razones primordiales que tuvieron los estudiantes para no continuar estudios son vocacionales y personales. Un 47.4% de los

> estudiantes desertores lo hace por razones vocacionales, de este total un 84.2% indica descubrir que no tenía vocación, un 78.8% indica que no le gustó la carrera, y un 76.7% indica que hubo falta de claridad vocacional. Un 31.8% de los estudiantes desertores lo hace por razones personales, donde un 34.7% aduce falta de hábitos adecuados de estudio y un 30.6% alega incertidumbre en el campo laboral. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 219)

Entre los indicadores críticos que son motivo de análisis en las universidades además de la retención están los referidos a duración real y teórica de la carrera y a los índices de titulación real y oportuna; al respecto las universidades de este estudio a pesar de tener resultados sobre la media nacional en el periodo evaluado, los índices siguen siendo una preocupación para las universidades que identifican a las carreras que incorporan la enseñanza de las matemáticas en sus mallas curriculares, en general a las carreras de Ingenierías, contrario a lo anterior, las carreras de la salud y de educación son las que registran menor duración real de la carrera y registran mejores índices de titulación; las universidades privadas de este estudio que tienen menor antigüedad y no son parte del CRUCH registran resultados menores que las universidades del CRUCH en titulación oportuna. Esta situación igualmente se repite con las tasas de aprobación de asignaturas, siendo las más críticas las de matemáticas, química y física.

La vinculación con los egresados es un indicador que es de la mayor importancia para las universidades en estudio y se orienta a diversos objetivos, uno de ellos es la retroalimentación que los egresados entregan y que proveen información respecto de la pertinencia de la oferta y de los índices de empleabilidad o inserción laboral. La Univ. 6 en su informe expone que desde el 2008 aplican una encuesta a los egresados para tener información respecto del acceso al mercado laboral de sus egresados, el objetivo de la encuesta es recabar información para evaluar la calidad de la formación profesional.

> Finalmente, a partir del año 2008, la Universidad aplica la Encuesta de Acceso al Mercado del Trabajo, que permite tener datos claros sobre empleabilidad de los egresados. Luego, desde el 2013, con el propósito de perfeccionar el actual sistema de seguimiento de titulados, se modifica dicho instrumento, creándose la Encuesta para Titulados y Graduados de la [Univ. 6], que rescata todos los beneficios conseguidos en la primera encuesta, e incluye una variedad de elementos necesarios para mejorar la calidad de la información y su traspaso eficiente entre la Institución y sus titulados.
>
> El objetivo principal de la encuesta es aportar antecedentes que permitan evaluar la calidad de la formación profesional otorgada por la Institución a partir de la percepción que tienen sus propios titulados como participantes del mundo del trabajo, permitiendo la recolección de información clave para la gestión de políticas de carácter institucional y la autoevaluación de los programas académicos. Los resultados de esta encuesta son un elemento relevante en los procesos de revisión de carreras y programas. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014 p. 151)

Las instancias de apoyo pedagógico con la progresión de los alumnos es otra de las características que marcan la relación de OFEFOR con RESAPR y que, si bien están presentes en ambos grupos de universidades, registran más evidencias de variedad de programas las universidades estatales y las universidades privadas de mayor antigüedad y que son parte del CRUCH. Los programas de apoyo académico que se diseñan para atender los procesos que aparecen como deficitarios o críticos respecto de los objetivos planteados para esta área están referidos a atender brechas de aprendizaje de los alumnos, apoyo de vida universitaria como apoyo psicológico y apoyo a la formación pedagógica de los académicos, cursos en periodos académicos de verano entre los más mencionados.

La Univ. 9, privada y perteneciente al CRUCH expone en su informe de autoevaluación los apoyo que implementa para mejorar los resultados de aprendizaje de sus alumnos, con foco en mejorar las competencias pedagógica de sus académicos y con programas de apoyo a los alumnos.

> Con el propósito de mejorar los niveles de rendimiento, se continuarán implementando los procesos de apoyo y acompañamiento en la formación pedagógica de los académicos; se mejorarán los procesos de evaluación de la docencia; y aproximarse a una mejor definición de los perfiles del docente, conforme la naturaleza de la disciplina que enseña y de las carreras a las que presta servicios.
>
> Asimismo, la Institución cuenta con otros programas de apoyo, entre los que destacan los cursos de Periodo Académico de Verano. Este ciclo se realiza en el mes de enero, y permite a los estudiantes cursar asignaturas que hayan reprobado por primera vez, siendo una alternativa que contribuye a mejorar las tasas de eficiencia docente. (Informe de autoevaluación Univ. 9, 2014, p. 147)

La Univ. 8 a partir de una observación que le hiciera la CNA en su anterior proceso de acreditación respecto de la implementación de políticas y mecanismos para superar las deficiencias de ingreso de sus alumnos y aumentar los indicadores de desempeño y que no han mostrado efectividad, ante dicha observación, la Univ. 8 implementó una serie de medidas financiadas a través de proyectos del Ministerio de educación y/o por Fondos de Fortalecimiento del CRUCH. Los proyectos se orientan al mejoramiento del rendimiento académico especialmente en asignaturas críticas que presentan altos niveles de reprobación.

> Como parte de las iniciativas implementadas, las cuales se han mantenido en el tiempo, se destacan el disponer de instrumentos diagnósticos para precisar las condiciones de entrada de los estudiantes en las áreas de matemática, física y química, institucionalizando su aplicación en el Programa de Inserción Universitaria. De igual manera, conocer el desempeño inicial de los estudiantes ha sido útil para orientar los

> rediseños curriculares y decidir la incorporación de actividades complementarias de nivelación, en las carreras de Ingeniería Civil, a partir del año 2012 los resultados de los diagnósticos más otros elementos se utilizan para eximir a un estudiante del primer semestre; y en las de Ciencias Agropecuarias y Forestales, a partir del año 2013 se han rediseñado las actividades curriculares de primer año.(Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013, p. 20)

En consecuencia, la relación de OFEFOR con RESAPR se presenta en todas las universidades de este estudio, la distribución de las referencias es proporcional al número de universidades estatales y privadas. Las relaciones tienen mayor incidencia en el seguimiento a la progresión de los alumnos a través de indicadores como retención, aprobación de asignaturas, duración de la carrera, titulación y empleabilidad, para atender las deficiencias de los resultados, las universidades implementan distintas iniciativas de apoyo a los alumnos en materias académicas y psicosociales, a mejorar las competencias pedagógicas de sus académicos y a programas de cursos en temporada de verano. Los resultados que muestran las universidades tanto estatales como privadas son similares, en general sus resultados se ubican sobre la media del sistema universitario, esto se da con mayor notoriedad en las universidades estatales y en las privadas de mayor antigüedad que pertenecen al CRUCH. La Tabla 4.59 resume las temáticas que abordan las universidades en la relación de OFEFOR con RESAPR.

Autoevaluación y Aprendizaje Institucional

Relación de Análisis Interno (ANAINT) con Liderazgo del Cambio (LIDCAM)

La relación de la categoría ANAINT que pertenece a Autoevaluación con la categoría LIDCAM de Aprendizaje Institucional está evidenciada, como se muestra en la Tabla 4.60 por las 18 referencia que se registran en los informes de autoevaluación de las instituciones que son parte de este estudio. Las relaciones de ANAINT con mayor número de referencias con LIDCAM se da en el liderazgo explícito de las autoridades institucionales para hacer del proceso de autoevaluación un procesos

reflexivo y participativo, son las autoridades institucionales las que lideran el proceso de análisis, las que dan las orientaciones, lineamientos y definen la estrategia para dicho análisis.

Las relaciones de las categorías en comento según atributo de personalidad jurídica, es decir estatales y privadas se evidencian en las ocho relaciones que se registran en los informes de las universidades estatales, las relaciones se refieren al liderazgo de las autoridades institucionales en dirigir, planificar y determinar las evidencias que requiere el proceso de análisis interno y en asegurar la participación de la comunidad universitaria en el proceso.

Las universidades privadas por su parte, registran 10 referencias y las relaciones están dadas al igual que en las universidades estatales por el liderazgos de las autoridades para llevar a cabo el proceso de autoevaluación institucional en un contexto de reflexión crítica con la participación de toda la comunidad universitaria y en el marco de una planificación que sigue las orientaciones, los lineamientos y establece las evidencias necesarias para hacer del proceso de autoevaluación un proceso válido y representativo.

Las universidades evidencias el liderazgo de las autoridades en el proceso de análisis y autoevaluación por el protagonismo que tienen en la conformación de los equipos de trabajo que se organizan para estos fines; así se organizan Comités que son liderados por el Rector y los Vicerrectores de las distintas unidades, en general son ellos los responsables de coordinar el proceso general, articular los trabajos y revisar y validar los resultados, en algunos casos es el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad el que a solicitud del Rector asume la responsabilidad de coordinar el trabajo. Otro elemento que muestra la relación de ANAINT con LIDCAM en los informes revisados de las universidades estatales y privadas es la formalidad del inicio del proceso de análisis, son los rectores quienes dan el inicio y lo formalizan ante toda la comunidad informando de los principios de rigurosidad en el manejo de la información, en la participación que debe tener la comunidad y la socialización constante de cada etapa del proceso.

Tabla 4.59

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Oferta y desarrollo formativo (OFEFOR) con resultados de aprendizaje (RESAPR).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Análisis sobre indicadores académico del proceso de enseñanza aprendizaje como retención, aprobación de asignatura, tasa de titulación oportuna, empleabilidad entre los más usados.
Programas de apoyo pedagógico a los alumnos para mejorar los resultados de aprendizajes (tutorías, reforzamientos, talleres de nivelación).
Programa de atención psicológico para los estudiantes en inducción a la vida universitaria, técnica de estudio).
Resultados de indicadores académico sobre la media del sistema nacional.

El liderazgo del rector en la conducción del gobierno universitario y en el procesos de análisis para la autoevaluación ha permitido a las universidades en estudio constatar los avances de los compromisos asumidos en procesos de planificación estratégica y acreditación que se concretan en el liderazgo y posicionamiento que logran los rectores en el escenario del Sistema de Educación Superior, esta característica se da con mayor fuerza en las universidades estatales que tienen mayor antigüedad como las Univ. 10, la Univ. 6 y en la universidades privadas como la Univ. 14, estas universidades a través de sus rectores han impulsado políticas nacionales como acceso , equidad e inclusión a la universidad que luego se han incorporado al sistema de ingreso en las universidades; al interior de sus instituciones los rectores han liderado cambios importantes que igualmente han sido referentes para las otras instituciones, los cambios van por la propia estructura orgánica, la modernización de la gestión institucional para responder a las nuevas demandas de calidad y eficiencia, en la renovación del cuerpo académico entre otros.

Tabla 4.60

Referencias de relación de Análisis interno (ANAINT) con Liderazgo del cambio (LIDCAM)

RELACIÓN DE ANAINT CON LIDCAM	ANAINT	Asociado a un análisis crítico de sus procesos para identificar avances, fortalezas, debilidades respecto de la Misión	Asociado a un ejercicio de evaluación interna para fines de acreditación, autoevaluación, Planificación estratégica	Compromiso de las autoridades institucionales para liderar el proceso de análisis interno	El análisis crítico se realiza con información valida y que se gestiona a través de distintas vías cuationario, focus group, encuestas, estudios de tendencias, de opinión, etc.
LIDCAM	18	3	2	11	0
Asociado a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las maximas autoridades para el proceso de autoevaluación.	17	2	2	11	0
El liderazgo esta asociado a la capacidada de implicar a la comunidad universitaria a participar del proceso.	11	1	1	10	0
Son los responsables de entregar las definiciones estratégicas, los lineamientos y los focos del proceso de autoevaluación.	13	1	1	9	0

Tabla continúa en página siguiente

RELACIÓN DE ANAINT CON LIDCAM	ANAINT	El proceso de análisis critico y reflexivo, obedece a un proceso planificado y cuenta con las evidencias de este proceso	Es un proceso que requiere la participación de toda la comunidad	Asociado a competencias internas para llevar a cabo un proceso de análisi y evaluación interna
LIDCAM	18	13	0	2
Asociado a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las maximas autoridades para el proceso de autoevaluación.	17	13	0	1
El liderazgo esta asociado a la capacidada de implicar a la comunidad universitaria a participar del proceso.	11	7	0	1
Son los responsables de entregar las definiciones estratégicas, los lineamientos y los focos del proceso de autoevaluación.	13	9	0	2

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

La Univ. 6 en su proceso de evaluación interna expone que dicho proceso les permitió tener una visión integral de su universidad, reconociendo los avances de la institución respecto del proceso anterior. Los principios de proceso de autoevaluación en la Univ. 6 están caracterizados por el liderazgo de las autoridades, de la responsabilidad de las autoridades en la evaluación de su unidad académica; la participación de la comunidad en cada fase del proceso, el compromiso de cada facultad en el proceso.

Principios del Proceso

Los principios que guiaron el Proceso de Evaluación Interna fueron los siguientes:

• La evaluación interna fue conducida por el Rector y su equipo directivo. • La evaluación de cada área fue responsabilidad de la unidad mayor respectiva. • El diagnóstico de cada área se desarrolló de manera participativa, incluyendo a los distintos estamentos de todas las unidades involucradas.

• Existió un compromiso explícito de participación de cada Facultad en las áreas en que fue pertinente su participación.

• El análisis procuró alcanzar conclusiones generales de la Universidad, así como detectar la heterogeneidad interna.

• Se realizó una socialización horizontal y vertical de las conclusiones de cada etapa del proceso. (Informe de autoevaluación Univ. 6, 2014, p. 31)

La Univ. 12 en su etapa de evaluación para el proceso de acreditación del año 2015, expone que durante dicho proceso se enfrentaros algunas dificultades, una de ella fue el cambio de gobierno universitario, sin embargo, se destaca el liderazgo que asumieron las máximas autoridades tanto saliente como entrantes para continuar con el proceso de autoevaluación institucional generando efectos positivos en la comunidad.

Evaluación del proceso

> La modalidad de trabajo utilizada y las reuniones periódicas de las comisiones de área, así como las reuniones con participación ampliada, permitieron desarrollar una adecuada evaluación interna. Cabe mencionar que el proceso no estuvo exento de dificultades, una de ellas surgió en el proceso de cambio de gobierno universitario en 2014, lo que dificultó por un tiempo la continuidad de la autoevaluación; no obstante, es destacable el liderazgo y compromiso asumido por las autoridades superiores y directivos del anterior y del actual gobierno de la [Univ. 12], lo que genera la motivación y disposición de los académicos, profesionales y administrativos para asumir las labores que contempla un proceso evaluativo. (Informe de autoevaluación Univ. 12, 2015, p. 293).

La Univ. 5 en la organización de su proceso evaluativo se contó con presupuesto y una estructura para llevar a cabo el proceso, se formó el comité estratégico conformado por el Rector y los Vicerrectores, quienes tuvieron la tarea de entregar los lineamientos y directrices para el desarrollo del proceso (seguimiento, avances y ajustes) hasta hacerse responsables por los resultados obtenidos y la participación de la comunidad.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

> El proceso de (auto) evaluación se organizó en base a un plan de trabajo específico, con un presupuesto y una estructura diseñados para tal efecto:
>
> Comité Estratégico de Autoevaluación (Comité de Rectoría): Conformado por el Rector y los Vicerrectores. Sus principales funciones fueron: entregar las directrices estratégicas del proceso, monitorear sus avances y ajustes, asumir la responsabilidad por los resultados y generar las instancias de participación de los distintos estamentos. (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016, p. 18)

En síntesis la relación de ANAINT con LIDCAM está presente en la totalidad de los informes revisados para este estudio sin distinción entre universidades estatales y privadas, los focos en esta relación están dado por el liderazgo de las principales autoridades institucionales, encabezadas por el rector y sus Vicerrectores en la conducción del proceso de autoevaluación y análisis institucional, en la función y rol directivo que tienen para definir los lineamientos estratégicos del proceso que en general son referidos a asegurar un proceso reflexivo, participativo y en base a información válida. Un segundo tema que destaca el liderazgo en el proceso de análisis es el protagonismo de las máximas autoridades universitarias, en este caso sus rectores para posicionarse en el entorno nacional o regional según sea el caso para proponer políticas para el sistema universitario, como se dijo, esta característica se da principalmente en las universidades con mayor antigüedad en el sistema universitario nacional sin distinción de ser estatal o privadas, como Univ. 10, Univ. 6, Univ. 14, Univ. 11, Univ. 13, Univ. 12 y Univ. 7. En la Tabla 4.61 se muestran las temáticas que abordan las universidades en esta relación.

Tabla 4.61

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Análisis interno (ANAINT) con Liderazgo del cambio (LIDCAM)

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Conducción del ejercicio de análisis interno en los procesos de autoevaluación de las máximas autoridades institucionales, Rector, Vicerrectores.
Máximas autoridades definen los lineamientos del proceso asegurando que el proceso sea participativo, que la información revisada sea válida y se realice con un sentido crítico.
Los procesos de diagnóstico se realizan con la participación de la comunidad según sea el caso.
Decisiones de las autoridades de hacerse cargo de los resultados de la evaluación interna y de los diagnósticos.
Protagonismo de las autoridades universitarias para proponer temas estratégicos y críticos al sistema de educación superior que surgen de sus procesos de análisis.

Tabla 4.62

Referencias de relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Disposición al cambio (DISCAM).

RELACIÓN DE PLANES CON DISCAM	DISCAM	Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone	Dispuesta a vincularse con otras instituciones para buscar buenas practicas que pueda incorporar	La disposición al cambio se evidencia en la Planificación Estratégica	Muestra capacidad de renovarse de acuerdo a las demandas del entorno
PLANES	20	13	1	12	10
Asociado a u proceso de planificación estrategica continua para lograr los cambios deseados	14	11	1	10	6
Asociado al análisis del entorno interno y externo, de tendencias, de implicancias para la toma de decisiones frente a un objetivo	12	8	1	8	8

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Relación de Planificación Estratégica del Cambio (PLANES) con Disposición al Cambio (DISCAM)

La relación de dos categorías que son parte de Aprendizaje Institucional: Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Disposición al cambio (DISCAM) se presenta en los informes de autoevaluación revisados con 20 referencias. Como lo muestra la Tabla 4.62, la relación se evidencia en la capacidad de cambio que muestran las instituciones ante los desafíos internos y externos que arrojan sus análisis y estudios y que se concreta con la disposición de las autoridades a revisar, cambiar y modificar por un lado, su funcionamiento y por otro lado, la normativa que la regula si es necesario, dichos cambios son incorporados a la planificación estratégica de la institución para lograr las transformaciones que se desean para la institución.

Las referencias se distribuyen proporcionalmente entre las universidades estatales y privadas, el contenido de las relaciones se refiere a los desafíos que estas universidades deben asumir en el rol protagónico que tienen en la región donde están insertas o a nivel nacional, los desafío que asumen los acogen incorporando estrategias específicas a sus planes de desarrollo institucional. Los principales cambios que han enfrentado las instituciones están relacionados con la estructura de gobierno y organizacional para responder por un lado a un principio de participación de los distintos estamentos de la comunidad y por otro lado a crear o reestructurar ciertas vicerrectorías y direcciones para responder a las exigencias que las distintas unidades académicas tienen como objetivos. La necesidad de adaptarse a los cambios que la sociedad está demandando es lo que les ha impulsado a realizar cambios no solo en su estructura sino en la forma de hacer para lograr mayor eficiencia, esto ha significado cambios de políticas y normativas para lograr una gestión centralizada institucional con grados de descentralización en las unidades académicas.

La Univ. 5 muestra su capacidad de ajuste al revisar y modificar la estructura organizacional a partir del grado de desarrollo alcanzado y que fueron atendidos desde el Plan Académico Quinquenal (PAQ) junto a otros cambios para fortalecer las actividades de la universidad asociadas a la Vinculación con el Medio, a la vinculación con los egresados, al desarrollo del postgrado,

investigación y desarrollo estudiantil, los cambios mencionados significaron nuevas articulaciones y nuevas formas de hacer gestión.

Modificaciones a la estructura organizacional

> La [Univ. 5] ha demostrado una importante capacidad de ajuste de la estructura organizacional en función de los distintos momentos de su desarrollo y de los requerimientos generados. La aprobación e implementación del PAQ significó importantes cambios tendientes a fortalecer el despliegue de las estrategias asociadas a la VCM y con egresados, al desarrollo del postgrado y la investigación, y al desarrollo estudiantil. También, respecto del fortalecimiento de la coordinación académica entre la casa central y las sedes, como ocurrió con la creación del cargo de director académico.
>
> Estos cambios exigieron nuevas adecuaciones que significaron volver a articular estilos de gestión, integrar procesos, y mejorar la comunicación, pero los esfuerzos desplegados han tenido consecuencias positivas en los logros académicos y en la eficiencia de la gestión. (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016 p. 57).

Para la Univ. 3, la transformación curricular significó en el momento del análisis uno de los cambios más innovadores, en este sentido, la universidad expone que tuvo la capacidad de saber leer el contexto externo referidas ciertas variables como, tipo de alumno que recibe, tendencias mundiales, competencias laborales que necesita el mercado, desafíos que está demandando la inclusión social en el ingreso y permanencia de los estudiantes al ámbito universitario entre muchos otras variables que impulsaron los cambios, en este caso en el Modelo Educativo de la Universidad.

> Pero sin lugar a duda, uno de los cambios más innovadores y relevantes de este período, lo constituye el proceso de transformación curricular iniciado oficialmente el año 2004. La Institución supo comprender, en el momento oportuno, los cambios en términos de: a) las características propias de la nueva matrícula, relacionada con su origen socioeconómico de pertenencia y el tipo de educación secundaria recibida, b) los

> cambios ocurridos en el espacio europeo (Bologna), c) las nuevas competencias laborales demandadas por el mercado, d) los desafíos de la inclusión social (acceso, retención, tiempo de titulación y empleabilidad), e) la articulación del pregrado y el postgrado, f) la movilidad estudiantil y la posibilidad de dominar un segundo idioma; tendencias que, entre otras, dieron paso a este profundo proceso que significó el cambio de modelo educativo practicado por la Corporación. (Informe de autoevaluación Univ. 3, 2014, p. 23)

Otra evidencia de la disposición al cambio de las universidades y de la atención desde la planificación para adaptarse y responder a las exigencias que el sistema les impone se da en la Univ. 13 que en su Plan de la época en estudio permitió instalar un nuevo modelo de gestión basado en los acuerdos con las unidades académicas para definir los compromisos en función de los objetivos institucionales y distintas herramientas para dar seguimiento a la planificación y hacer cambios o ajustes si es necesario.

> El Plan actual, en cuya formulación participó toda la comunidad universitaria, permitió además instalar un nuevo modelo de gestión basado en acuerdos con las unidades académicas, que definen explícitamente los compromisos para el logro de los objetivos de desarrollo institucional, y en un conjunto de herramientas que refuerzan las capacidades de dar seguimiento a la planificación y realizar los ajustes necesarios.
>
> Todos estos avances han generado nuevas instancias de análisis sobre las aspiraciones y prioridades institucionales, que representan una oportunidad muy importante de reflexión crítica sobre las condiciones externas y el lugar que la Universidad ocupa en ese entorno, lo cual sirve tanto a la consolidación de la identidad institucional como a la búsqueda de nuevos caminos de desarrollo. (Informe de autoevaluación Univ. 13, 2015, p. 35)

En definitiva la relación de PLANES con DISCAM se da sin distinción en las universidades tanto estatales como privadas y los contenidos sobre los cuales versa dicha relación son la capacidad de ajuste que muestra la institución para atender a la complejidad de sus actividades, a la disposición de las autoridades para hacerse cargo de las observaciones de procesos de acreditación anteriores, a la revisión y cambio de estructura de gobierno y organizacional para hacer más eficiente las coordinaciones y relaciones entre la unidad central y las académicas; los cambios antes mencionados son formalizados en procesos de planificación estratégica y dependiendo de la envergadura del cambio se proyectan a corto, mediano o largo plazo. En la Tabla 4.63 se muestran los principales temas que se abordan de esta relación.

Tabla 4.63

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Disposición al cambio (DISCAM).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Decisión política de atender a las observaciones (debilidades) identificadas en los procesos de acreditación anteriores y las acciones que se generan para superarlas se hacen a través del Plan de desarrollo Institucional.
Disposición de revisar su funcionamiento, su normativa y hacer cambios si es necesario para alcanzar los estados deseados.
Los cambios a la estructura organizacional se planifican con el objetivo de lograr mayor grado de flexibilidad, participación y equilibrio entre el nivel central y las unidades académicas.
Los ámbitos sobre los cuales las instituciones tienen mayor registro de disposición al cambio es la estructura de gobierno, la estructura organizacional, la necesidad de responder a una institución más compleja, a la transformación curricular, a la adaptación de nuevas políticas para atender al financiamiento de aranceles de sus alumnos, a la descentralización centralizada de la gestión.
Las tendencias del sistema universitario son un insumo para las universidades para planificar los cambios internos.

Relación por Atributo entre Plan de Mejora (PLANEJ) y Planificación Estratégica del Cambio (PLANES).

La relación de Plan de mejora (PLAMEJ) con Planificación estratégica del cambio (PLANES) en los informes revisados está presente para este estudio. La relación se evidencia en que existe una coherencia entre los planes de desarrollo institucional, las debilidades identificadas en los procesos de análisis interno que muestran las brechas a los objetivos comprometidos en los planes de desarrollo institucional y en las temáticas que aborda el plan de mejora y las acciones que se comprometen para resolver las debilidades detectadas. Esta triangulación está presente en la totalidad de los informes revisados que contienen plan de mejora completo o resumido en sus informes; de los 14 informes, 12 informes tienen incorporado su plan de mejora como capítulo o como parte de un capítulo.

La relación en comento queda de manifiesto en el informe de la Univ. 5 (privada) con la articulación que declara entre los objetivos de su Plan de Desarrollo Institucional, su Plan Académico Quinquenal y su Plan de Mejora Institucional, dicha articulación define las estrategias institucionales para el cumplimiento de sus objetivos.

> Por lo anterior, la [Univ. 5] tiene establecidas sus prioridades y objetivos de mediano y largo plazo en función de tres documentos base que expresan los propósitos institucionales. Estos son el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Proyecto Educativo y el Plan Académico Quinquenal (PAQ).
>
> Existen otros documentos que complementan la definición de prioridades y objetivos, pero se desprenden de los anteriores o bien se enfocan en temas más acotados a los del ámbito institucional, como son, por ejemplo, los planes de desarrollo de las Facultades y el plan de mejora institucional (PMI), este último asociado a la acreditación institucional.
>
> Particularmente, la articulación existente entre los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Plan Académico Quinquenal (PAQ) y Plan de Mejora Institucional

> (PMI), y que definen las estrategias de la institución desde sus respectivos fines, se refleja en la "**Matriz de Consolidación de Objetivos Institucionales"** (anexo 4.3). (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016, p. 35)

Los planes de mejora de las instituciones revisadas abordan los objetivos estratégicos o parte de los objetivos que no han alcanzado las metas deseadas, así como debilidades detectadas en los procesos de análisis interno. Así lo establece la Univ. 2, (privada) en su informe al expresar que los resultados de la evaluación se manifiestan y concreta en el Plan de Mejora que a partir de los resultados que se obtengan se toman decisiones y se rinden cuentas.

> El *assessment* se concreta en el Plan de Mejora que contempla diferentes líneas de acción. Los resultados se establecen según ciertos indicadores, determinados por un auto−desafío o considerando los parámetros disponibles en el sistema universitario o en las instituciones estimadas como "pares". Los resultados permiten luego un Análisis y Evaluación Integrada, lo que aporta a la sustentación de la toma de decisiones y a las rendiciones de cuenta internas y externas (vía acreditación u otras) como sea requerido (Informe de autoevaluación Univ. 2, 2014, p. 72)

Como ya se ha dicho, la relación de los planes de mejora tiene estrecha relación con los planes estratégicos institucionales y con las debilidades detectadas en sus procesos de autoevaluación. Esta relación está presente en la totalidad de los informes revisados que presentan sus planes de mejora, ya sea, en resumen, o más extendido; las diferencias de la relación que se comenta están dada en la intensidad y orientación que ponen las instituciones ante una problemática o desafíos comunes. Así se puede observar en la Tabla 4.64 que muestra las acciones que las instituciones públicas y privadas comprometen en sus planes de mejora en el ámbito de Gestión Institucional. De acuerdo a la intensidad de la acción, éstas se han clasificado en cambios menores y cambios mayores, en la misma Tabla 4.64 se muestran los cambios de las universidades privadas más nuevas, que no pertenecen al CRUCH y que fueron creadas a partir de la Reforma

Educacional de 1981 que permitió la creación de nuevas universidades privadas; para estas universidades que son de más reciente creación, las acciones comprometidas en sus planes de mejora, si bien apuntan a resolver las mismas problemáticas que las otras universidades más antiguas y que son parte de este estudio, sus acciones tienen orientación distinta, principalmente por el momento y el nivel de madurez que tienen en el periodo de su análisis interno.

El análisis de las acciones que involucran cambios menores en los planes de mejora del ámbito Gestión Institucional evidencian que en las universidades estatales y privadas coinciden en concentrar acciones para fortalecer los sistemas informáticos para tener información integrada de los procesos académicos y administrativos; revisar y fortalecer las políticas de RRHH referidas especialmente a la detección de necesidades, a la alineación con el crecimiento y desarrollo de la institución, a la carrera funcionaria y desempeño del personal no académico, a mejorar el procesos de evaluación de desempeño académico; a determinar criterios para la evaluación de la estructura organizacional y mejoramiento de la calidad; al mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y a fortalecimiento de la capacidad de gestión directiva de las autoridades institucionales.

Las diferencias de estos cambios menores en Gestión Institucional están en que las estatales establecen tres acciones que las universidades privadas creadas antes del 80 no las consideran y que se refiere a mejorar la comunicación interna, a establecer programas de rediseño a la estructura central y académica y al rediseño del proceso de rendición de cuentas de las autoridades institucionales. Las acciones de las tres universidades privadas con menor antigüedad creadas en la década de los 80 a partir de la Reforma Educacional de 1981, evidencian acciones iguales a las otras universidades privadas en comunicación interna a gestión directiva orientada a la capacitación de sus directivos, a la gestión financiera; también presenta dos acciones que no están presente en las estatales y privadas del CRUCH y se orientan a obtener más matrícula y mejores alumnos y a la optimización de los servicios estudiantiles.

Tabla 4.64

Acciones de cambios menores para gestión Institucional incorporadas en los planes de mejora.

	ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MENORES		
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Comunicación interna	Mejorar la comunicación interna.	Rediseñar procedimientos de inducción y seguimiento de comunicación del sistema integral de la evaluación de Desempeño Académico	Mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación interna para garantizar que las políticas y la información de las operaciones académicas lleguen a todos los niveles de la organización. Calidad de la información: en fiabilidad, accesibilidad y pertinencia para la toma de decisiones académicas y administrativas.
Sistemas informáticos	Contar y mejorar sus sistemas informáticos para que proporcione información integrada tanto a nivel central como a las facultades en procesos académicos y administrativos para la toma de decisiones. INFORMACIÓN INTEGRADA	Integración de los sistema de información. Ampliación y consolidación de plataformas de apoyo a la cátedra y servicios de educación no presenciales. Consolidar y ampliar plataforma de información académica- financiera de apoyo a la gestión institucional. Fortalecer la integración de los datos y su uso, a través de la actualización del portal de gestión, incluyendo información interna y externa del medio inmediato. Aplicar Inteligencia de Negocios. Optimizar la arquitectura de software según requerimientos. Desarrollar nuevo Sistema de Administración Curricular. INTEGRACIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
RRHH	Acciones para contar con una política de Recursos Humanos (evaluación de necesidades, estrategias de renovación y desvinculación y política ante los cuerpos colegiados) POLÍTICA	Restaurar, fortalecer y profesionalizar la Dirección de Recursos Humanos, alineada con el crecimiento y desarrollo institucional. Crear un nuevo programa de Inducción Corporativa para todo el personal. Desarrollar un programa transversal de fidelización interna en todos los ámbitos de la organización. ESTRUCTURA	
Desarrollo personal no académico	Programa de optimización y profesionalización de la planta funcionaria y del sistema de capacitación y evaluación de la calidad funcionaria.	Consolidación del sistema de evaluación y promoción del personal no académico. Validar e implementar el sistema de evaluación de desempeño para personal no académico , perfeccionando el mecanismo de incentivos al mejoramiento de la calidad y la gestión de excelencia. Consolidar y ampliar el alcance del sistema de carrera funcionaria transversal a todo el personal no académico. Definir y formalizar los mecanismos para la promoción y desarrollo del RRHH no académico. Socializar e implementar los mecanismos diseñados. Poner en marcha programas de capacitación basados en competencias laborales para el personal administrativo.	
Desarrollo académico/evaluación	Programa de optimización de la carreras académica, del sistema de perfeccionamiento y evaluación académico.	Rediseñar procedimientos de inducción y seguimiento de comunicación del sistema integral de la evaluación de Desempeño Académico. Diseño e implementación de Convenios de Desempeño alineados con la asignación presupuestaria. Presentar los antecedentes académicos pertinentes a la CPA para la categorización. Realizar la categorización de la planta académica.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Infraestructura/equipamiento	Plan de renovación de equipamiento académico; completar la ejecución del plan de inversiones físicas, desarrollar programas de mantenimiento.	Diseño e implementación de un Plan de Mejoramiento y modernización de la infraestructura y equipamiento: Levantamiento del estado de infraestructura, elaborar un plan de mantención para infraestructura, equipamiento, establecer prioridades, ejecutar el plan. Asegurar que las obras administradas directamente por facultades o reparticiones universitarias se ajusten a la normativa de calidad de la Institución	
Estruc. Organizacional	Programa de rediseño a la estructura central y estructura académica.	Estudio estructurales y organizacionales y de gobierno	
Gestión directiva/capacitación	Programas de capacitación en procesos de capacitación a directivos. Plan de sistematización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de carreras que deben acreditarse. Programa de reconocimiento y transferencia de	Implementación de programas de capacitación en gestión estratégica para directivos. Definir instrumentos para evaluar las competencias de gestión de los directivos y mandos medios. Capacitar a autoridades intermedias (Directores y Jefaturas) en habilidades directivas y liderazgo	Fortalecer la capacidad de gestión directiva de las autoridades de las unidades académicas para la administración eficiente y eficaz de los principales procesos académicos que llevan a cabo. Consolidar modelo de gestión de facultades y escuelas
Aseguramiento de la calidad	Mecanismos de aseguramiento de la vigencia de los Planes estratégicos y optimización del sistema de control estratégico. Rediseñar procesos de Rendición de cuentas de las autoridades	Determinar criterios de evaluación, definir los mecanísmos de evaluación e implementar los mecanismos de evaluación de la estructura organizacional. Proceso continuo y anual. Talleres de socialización del PDE institucional 2014-2018 en todas las unidades.Preparación de un Plan de Desarrollo de la Unidad de Análisis Institucional. Difundir ampliamente al interior de la Institución las herramientas de análisis institucional y el uso del sistema de control de gestión. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/SOCIALIZACIÓN	
Gestión financiera		Propuesta de mecanismo de financiamiento de inversiones de largo plazo. Mejoramiento de los mecanismos de control financiero. Evaluación costo real de los aranceles. Disminuir la dependencia de los ingresos de aranceles y matrículas. Aumentar la oferta de programas de formación continua, capacitación y postgrado.Aumentar asesorías profesionales y asistencia técnica.Formalizar la estructura de donaciones.Diseño e implementación de un plan de largo plazo que identifique y promueva ingresos adicionales. Mejoramiento del control financiero-contable interno de la Institución. Fortalecimiento de la gestión financiera en Facultades y Organismos. Difusión de instrumentos de gestión financiera utilizados por la Institución. Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso económico. Mejorara al nivel de clasificación de riesgo: Mejorar la gestión y control presupuestario acorde a los ingresos de operación. Mejorar la gestión y control de costos de operación. Asociar en forma paulatina la asignación de recursos al cumplimiento de metas.	Equilibrio financiero.

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Política		Elaborar un procedimiento que permita revisar, actualizar y formalizar políticas institucionales.	
Gestión de la información		Desarrollar un plan de difusión de las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Universitaria.	
Gestión		Integrar estandarización de procesos.	
Gestión/operaciones		Continuar con la implementación de herramientas y tecnologías que permitan reducir el consumo de recursos energéticos y agua	
Gestión de clima laboral		Sistematizar mediciones relacionadas con el clima organizacional en la Institución. Trabajo con grupos internos estratégicos (sindicatos)	
Matrícula			Aumentar la matrícula de las carreras diurnas y vespertina. Atraer más y mejores alumnos. Consolidar imagen de posicionamient
Calidad/servicios			Optimizar servicios estudiantiles
Mejora continua	Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejoramiento de la calidad (integrar planes de mejoramiento y elaborar plan de monitoreo)		

Las acciones que involucran cambios mayores en el ámbito de Gestión Institucional, las universidades estatales y privadas como lo muestra la Tabla 4.65 coinciden en acciones que van en dirección a lograr cambios robustos y con mayor alcance en sus sistemas informáticos, para las universidades estatales las acciones se refieren a cambios de sistemas para hacerlos integrados y más complejos, para las universidades privadas las acciones apuntan a contar con un plan de inversiones tecnológicas con inversión a largo plazo; en el ámbito financiero las acciones de las estatales apuntan a fortalecer la matriz de ingreso de los recursos económicos, para las privadas la orientación está en consolidar su modelo de financiamiento para lograr mayor autonomía económica y financiera, contar con un sistema de gestión financiera contable integrado y a diversificar las fuentes de ingreso, este último en las universidades privadas de menos antigüedad. Las universidades estatales también incorporan acciones para generar e implementar un modelo de gestión que responda a la complejidad de sus instituciones y a la necesidad de lograr la autonomía administrativa que requieren, además de diseñar e implementar sistema de control de gestión tanto a nivel corporativo como de las unidades académicas. En este mismo ámbito, las universidades privadas tienen acciones referidas a la planificación estratégica, a la revisión del modelo de planificación estratégica en los distintos niveles de la institución y a la incorporación de objetivos, indicadores y metas; otras acciones orientadas a gestionar el cambio a la hora de implementar las estrategias; acciones para definir modelo, metodología e instrumento para evaluar la gestión estratégica directiva tanto de unidades académicas como directivas.

Las diferencias en los cambios mayores que se comprometen en el Plan de Mejora entre universidades estatales y privadas se relacionan con acciones que incorporan las universidades estatales y que no se evidencian en las universidades privadas, estas se refieren a lograr mejor calidad en los procesos de formación, las universidades estatales apuntan a contar con programas de nivelación de competencias de ingreso, al perfeccionamiento docente, a contar con programas de actualización de sus planes de estudio de acuerdo al modelo institucional y al SCT, llegando a

acciones de programas propedéuticos para alumnos de 4º medio de la enseñanza media; acciones para evaluar su estructura organizacional para hacerla más adecuada a los nuevos requerimientos; a acciones que apuntan a la calidad de sus programas para lo cual diseñan acciones para crear sistema de evaluación en base a los criterios de acreditación; a la implementación de la carrera académica; a acciones con foco en la gestión e incentivo del desempeño de excelencia. Las universidades privadas por su parte, tienen acciones de cambios mayores que las estatales no las contemplan o no se evidencian en los Planes de Mejora de los informe de autoevaluación, estas acciones son Integrar y mejorar continuamente el modelo de calidad en infraestructura de acuerdo al desarrollo académico-docente y calidad de vida de la comunidad universitaria; a la implementación de un plan de Renovación de Personal no académico y a contar con un Modelo de asignación de recursos en base a contribución académica de los proyectos.

Las tres universidades privadas creadas después de la década de los 80, orientan sus acciones para diversificar las fuentes de ingreso; en fortalecer los sistemas de gestión curricular, fortalecer las capacidades docentes para asegurar los aprendizajes de sus alumnos; al fortalecimiento de la relación con sus egresados para tener información del proceso de formación recibido; al fortalecimiento de vinculación de la investigación que realiza con la docencia de pregrado y a optimizar la infraestructura tanto física como digital.

Para el ámbito de la Docencia de Pregrado, la relación de PLANES con PLAMEJ se evidencia en que las acciones diseñadas en el plan de mejora de las universidades en estudio responden a atender por un lado debilidades identificadas en los procesos de autoevaluación en el área de Docencia de pregrado y por otro a fortalecer y acortar brechas respecto de los objetivos que la institución ha definido en su Plan Estratégico. En este ámbito se puede decir que las universidades estatales orientan sus acciones para cambios menores principalmente hacia tres procesos que se relacionan a la calidad de la docencia, a la articulación de sus programas y oferta formativa y al cuerpo académico como se muestra en la Tabla 4.66.

Respecto a las acciones que se orientan a la calidad de la docencia, los planes de mejora de las universidades estatales se refieren al diseño de programas de inducción para sus docentes sobre el Modelo de Formación Institucional, examinar los instrumentos que se aplican a los estudiantes para la evaluación de la docencia, programas de perfeccionamiento para fortalecer el uso de las TICs en sus docentes y acciones que significan un compromiso con la calidad en todo el quehacer académico. Sobre la articulación de sus programas y oferta formativa, las acciones se orientan a implementar mecanismos para aumentar la flexibilización y articulación entre los programas de pre y postgrado, la articulación con la educación secundaria y con la Formación Técnica. Las acciones orientadas al cuerpo docente y académico se relacionan con el perfeccionamiento como contar con un plan anual de perfeccionamiento interno y externo para sus académicos sea en docencia universitaria como disciplinar y en fortalecer los programas de estadías de postdoctorados.

Las universidades privadas en el ámbito de la Docencia de Pregrado, las acciones que se contemplan en sus planes de mejora y que se atribuyen a cambios menores, se refieren a cinco procesos y luego una serie de acciones que obedecen a distintos procesos. Las acciones de mejoras están vinculadas a la Calidad de la Docencia, a la Articulación de sus programas de la oferta, al Cuerpo Académico, acciones vinculadas con Admisión de la oferta y a la gestión curricular; luego un variado número de acciones relacionados con el fortalecimiento de la normativa y la reglamentación, acciones relacionadas con la gestión de la docencia, con las actividades extracurriculares o de vida estudiantil y de servicios estudiantiles.

Las acciones que se orientan a la calidad de la docencia se evidencian acciones para crear programas de diplomado en competencias docentes, contar con programas para capacitar a sus docentes según las exigencias que le demanda el Modelo Formativo y uso de las Tics, acciones para implementar la Encuesta Docente incorporando nuevos instrumentos para mejorar los procesos de la evaluación de la docencia según el Modelo Formativo, fortalecer la vinculación de la investigación con la docencia de pregrado, acciones para ampliar la cobertura de programas de nivelación y

remediales en las diversas áreas del conocimiento. Para la articulación de los programas y de su oferta, las acciones se orientan a formalizar la articulación de carreras y programas y con los distintos ciclos formativos. Las acciones referidas al cuerpo académico en las universidades privadas están orientadas a tener un diagnóstico de la dotación del cuerpo académico en base a los requerimientos del Modelo Educativo y a normar la aplicación de la evaluación de desempeño a nivel institucional. Para el proceso de Admisión, las acciones están orientadas a contar con un plan para difundir sus carreras de excelencias y los servicios estudiantiles que ofrecen estas universidades, así como contar con una política arancelaria para las carreras que tienen en oferta. Las acciones que atienden a la gestión curricular se orientan al fortalecimiento del sistema de información curricular para mejorar sus capacidades y acciones para acelerar el proceso de rediseño curricular y generar un Manual y plan para formalizar el proceso. Otras acciones que se contemplan en los planes de mejora de las universidades privadas se orientan a la gestión de la docencia para homologar procedimientos y plataformas de registro y control de sus actividades, así como acciones relacionadas a actividades extraprogramáticas y de vida universitaria para establecer mecanismos de cooperación entre unidades para que se desarrollen actividades de fomento a la calidad de vida de sus alumnos y a acciones para mejorar el programa de difusión de los servicios que la Universidad presta a los estudiantes.

Las tres universidades privadas creadas después de los 80, por lo tanto de creación más reciente y que participan de este estudio organizan acciones que se orientan a la calidad de los aprendizajes relacionados con la progresión de sus estudiantes, para ello las acciones están dirigidas a perfeccionar las mediciones de impacto y a ajustar los mecanismos que inciden ciertos indicadores académicos como la aprobación de asignaturas y la deserción de los estudiantes, aumentar la participación de los estudiantes en programas de apoyo pedagógico. Otras líneas de acción que atienden los planes de mejora de estas tres universidades se refieren a acciones para optimizar la oferta de los programas de postgrado y a acciones relacionadas a la gestión de la información para

optimizar los sistemas de información que faciliten la toma de decisiones en el área de la docencia de pregrado.

Para las acciones que se han identificado como cambios mayores en el área de Docencia de pregrado, las universidades estatales y privadas concentran sus acciones en cuatro líneas como lo muestra la Tabla 4.67. Para las universidades estatales, las líneas se orientan a la calidad de los aprendizajes en el proceso de formación, asociado a la progresión de sus alumnos; a la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje; al cuerpo académico y a la calidad de sus programas, asociado a la acreditación de estos, esta última no está considerada en las universidades privadas. Por su parte las universidades privadas tienen las mismas líneas que las universidades estatales, adicionando una que no está presente en los planes de mejora de las estatales que se refiere a calidad de la docencia.

Con respecto a la calidad de los aprendizajes asociados a la progresión de los alumnos, las universidades estatales le dan una fuerte intención a ampliar la cobertura de mecanismos que permita fortalecer el acompañamiento a los estudiantes en las asignaturas críticas, que en general se asocian a las carreras que tienen en sus programas asignaturas de las ciencias básicas como matemática, química y física, con el objetivo de mejorar las tasa de aprobación y titulación, para este último indicador, se observan acciones que van por incorporar trabajos de titulación a las mallas curriculares. Para las universidades privadas, las acciones se orientan a contar con planes de nivelación académica concentrados en los dos primeros años, en acciones de fortalecimiento de los aprendizajes para mejorar indicadores de aprobación, implementar innovaciones curriculares en planes de estudio que presentan altas tasas de reprobación, reforzar los programas de inducción a la vida universitaria de los alumnos nuevos, implementar un sistema de evaluación de las competencias del perfil de egreso, contar con análisis de factores que inciden en el rendimiento de los alumnos.

Para las acciones que se orientan a la calidad del procesos de formación de enseñanza y aprendizaje, los planes de mejora de las universidades estatales se refieren a fortalecer los programas de apoyo al aprendizaje y para lograr el sentido de pertenencia de los estudiantes a su

casa de estudio, favoreciendo la retención; se refieren también a a fortalecer los sistemas de seguimiento a sus egresados y titulados para recibir información respecto de la formación recibida, la pertinencia de la formación y para atraerlos a los programas de educación continua y postgrado y acciones para fortalecer la enseñanza del idioma inglés. Para las universidades privadas, las acciones son muy coincidentes, estas se orientan a la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje que se incorporan en el plan de mejora apuntan a actualizar el proyecto curricular de acuerdo al Modelo Institucional, a ampliar y diversificar la cobertura de las actividades académicas en coherencia con las competencias genéricas; a ampliar la vinculación con sus egresados para recibir información del procesos de formación recibida y que aporte insumos para la renovación curricular; a acciones que permitan reformular la enseñanza del idioma inglés y para evaluar el impacto de la renovación curricular.

Las acciones con orientación a la calidad asociado a la acreditación de sus programas de estudios están presentes solo en las universidades estatales y se refieren a fortalecer los sistemas de seguimiento y alerta para la acreditación y re acreditación de carreras, así como acciones para fortalecer los procedimientos de evaluación y mejora continua de la calidad en los procesos de acreditación de las carreas y programas. Acciones referidas al cuerpo académico se encuentran en ambos grupos de universidades; para las universidades estatales las acciones se orientan a generar mecanismos de diagnóstico y renovación continua de la planta académica con fuerte énfasis en contratar académicos jóvenes que tengan grado de doctor, para las universidades privadas, las acciones se orientan a tener un estudio de las necesidades académicas por unidad y por proyección para la contratación de académicos.

Las universidades privadas incorporan también acciones que apuntan a la calidad de la docencia y con una fuerte intensidad para evaluar el impacto de los procesos docentes, para contar con un sistema de evaluación docente integral, validar la definición del perfil académico para las

carreras y asignaturas, extender la acción de los programas de perfeccionamiento, especialmente en habilidades pedagógicas y conocer el impacto del perfeccionamiento en la docencia.

Para las tres universidades privadas de este estudio y como se ha dicho nacen con la Reforma Educacional de 1981, por lo que son de más reciente creación. Estas universidades en el área de Docencia de pregrado reflejan en sus planes de mejora acciones que se han definido como mayores y que se orientan a la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje, asociado a la vinculación con los egresados para fortalecer los procesos formativos y para mejorar el indicador de la empleabilidad; a fortalecer la vinculación efectiva de la investigación con la docencia de pregrado y a optimizar el Proyecto Educativo. Otra línea que se presenta en los planes de mejora se relaciona a la calidad de la docencia, asociado a acciones que fortalezcan las capacidades docentes de sus académicos para lograr mejores aprendizajes. Luego también se consideran acciones para la calidad de los aprendizajes asociados a la progresión de los estudiantes, especialmente para mejorar las tasas de retención. Por último, estás universidades también incorporar acciones que apuntan a la calidad asociada a la acreditación de sus carreras y programas.

El área de investigación en los planes de mejora de informes de autoevaluación revisados presenta diferencias dependiendo si la institución presenta o no esta área voluntaria al proceso de acreditación. Como se ha dicho en apartados anteriores, el proceso de acreditación institucional chileno establece cinco áreas, dos son obligatorias y corresponden a Gestión Institucional y a Docencia de Pregrado, luego tres áreas voluntarias y corresponden a Investigación, Docencia de Postgrado y Vinculación con el Medio. Para mejor comprensión, la Tabla 4.68 muestra la situación de las universidades que participan en esta investigación y que, respecto a su proceso de autoevaluación para acreditación, decide las áreas que presentará a dicho proceso y en función de esa decisión son las áreas que somete a autoevaluación y las incluye en el informe. Se da el caso también que una universidad decide no someter un área a acreditación; sin embargo, igualmente la somete a análisis incluyéndola en el informe y en el plan de mejora, este es el caso de la Univ. 4

(estatal) que de las tres áreas voluntarias, presenta a acreditación Investigación y Vinculación con el Medio, dejando fuera el área de Docencia de Postgrado, sin embargo su informe contiene un capítulo de Docencia de Postgrado, igualmente se consideran acciones en su plan de mejora. El resto de las universidades que no presentan una o más áreas voluntarias abordan dichas temáticas de forma transversal para las actividades académicas.

Dicho lo anterior, las acciones menores de las universidades estatales que participan de este estudio y que en su totalidad presentan el área de Investigación en sus informes de autoevaluación para efecto de acreditación, orientan sus acciones en el plan de mejora para atender las debilidades detectadas en su procesos de autoevaluación, a los desafíos que se han planteado en su planificación estratégica y a resolver las brechas respecto de las metas en el área de investigación con cuatro líneas de gestión que se refieren a la inversión a la investigación, para lo cual se definen acciones para evaluar el impacto en la los fondos de incentivos que se entregan para la investigación, acciones que apuntan a la calidad de la enseñanza y aprendizaje incorporando alumnos de pregrado a las actividades de investigación, acción que también se encuentra en las universidades privadas del CRUCH y a posicionar a sus investigadores en el ámbito público, esta última línea de acción la comparte con las universidades privadas que no son del CRUCH como se muestra en la Tabla 4.69. Para el caso de las cinco universidades privadas que son parte del CRUCH y por tanto de mayor antigüedad, solo una, la Univ. 9 no presenta en su informe el área de investigación, por lo tanto, tampoco lo incorpora en el plan de mejora que muestra en su informe de autoevaluación. En estas universidades, los cambios menores están asociados consolidar el sistema de control como mecanismo de apoyo para la mejora continua en las actividades de investigación, acción que también incorporan las universidades privadas que son de más reciente creación y no son del CRUCH; acciones que se orientan a la gestión financiera para realizar análisis de costo beneficio de la certificación de los laboratorios, a la calidad de la docencia con la incorporación de estudiantes a las actividades de investigación y a la gestión de la información y comunicación para mantener

actualizada plataforma web sobre las actividades de investigación y producción científica de la universidad y mantener base de datos actualizadas.

Para el caso de las tres universidades privadas de menor antigüedad en el sistema y que son parte de este estudio, solo una de ellas, la Univ. 1 presenta el área voluntaria de acreditación de Investigación, por lo que está presenta en su informe de autoevaluación y en su plan de mejora. Para la Univ. 1 los cambios menores están orientados a la gestión, para lo cual tiene como compromiso instalar una plataforma para el control y gestión de los proyectos tanto internos como externos, mejorar la comunicación interna en temas referidos a la política de investigación y a lograr mayor visibilizarían de la producción científica de sus investigadores en la comunidad (ver Tabla 4.69).

Las acciones que involucran cambios mayores para el área de investigación en el plan de mejora de las universidades estatales están caracterizadas por cinco líneas de acción y que se refieren a incrementar, potenciar y fortalecer la producción científica; a fortalecer la investigación asociativa e interdisciplinaria, a acciones para desarrollar la investigación en unidades de baja productividad, a acciones para fortalecer el número de investigadores y otra línea de acción con menor presencia de acciones, esta se refiere a contar con programas de apoyo para el desarrollo de la investigación aplicada.

Como se aprecia en la Tabla 4.70, las acciones orientadas a la producción científicas son las que tienen mayor número de gestiones comprometidas y con gran intensidad en mejorar, incrementar la producción científica, especialmente en los programas de doctorado, revisar la distribución de horas y aumentar las horas para la dedicación a la investigación de sus académicos investigadores, aumentar la base de investigadores que postules a proyectos con financiamiento público y privado y/o nacional e internacional, potenciar la política de incentivos a la investigación, creación de programas para desarrollar investigación de excelencia, contar con académicos investigadores en programas postdoctorales y a desarrollar programas de fomento a la investigación con financiamiento interno pero con compromiso de publicación.

Tabla 4.65

Acciones de cambios mayores para Gestión Institucional incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Planificación estratégica/ Modelo de gestión	Generar e implementar modelo de gestión acorde a la complejidad para la autonomía administrativa. Diseño e implementación de un sistema de control de gestión a nivel corporativo y de unidades académicas.	Elaboración del Plan Estratégico. Incorporar al Plan estratégico Institucional objetivos estratégicos, indicadores y metas corporativas para cada una de las áreas de desarrollo. Diseñar un plan de gestión de cambio que permita generar condiciones favorables para la implementación de las estrategias. Definir un modelo, metodología e instrumentos para la evaluación de la gestión estratégica directiva de unidades académicas y administrativas. Revisión y actualización del modelo y proceso de planificación estratégica en todos sus niveles.	
Tecnología de la Inf.	Cambios de sistemas informáticos integrados y complejos.	Plan de inversiones en tecnologías de la información de mediano y largo plazo.	
Gestión financiera	Fortalecer la matriz de ingreso de recursos económicos (aumentar la recuperación de crédito institucional).	Elaboración de un Modelo de asignación de recursos en base a contribución académica de los proyectos. Avanzar y consolidar modelo de financiamiento corporativo, a fin de aumentar la autonomía económica y financiera institucional. Consolidar modelo de contribución económica a nivel de carrera/departamento-Sede/Campus, sobre la base de seguimiento y control de ingresos, costos, metas y resultados. Implementación de un Sistema de Gestión Financiero Contable Integrado que incluya y/o se relacione con todas las empresas de la Corporación Universitaria.	Diversificar fuentes de ingreso.
Calidad/proceso de formación	Programa de nivelación de competencias de ingreso; de perfeccionamiento en docencia, programa de competencias transversales; Programa de actualización de planes de estudio de acuerdo al Modelo institucional y al SCT y Programa propedeutico dirigido a alumnos de 4º medio . Plan de articulación de la docencia con los requerimientos del mercado laboral. Observatorio laboral para prácticas profesionales y titulados de las carreras de la al universidad. Programa de educación continua dirigido a itulados y graduados		Sistema de gestión curricular, avanzar en la implementación curricular a través de un sistema de seguimiento en las carreras. Fortalecer las capacidadades docentes de los académicos para asegurar los aprendizajes de los estudiantes. Vinculación con los egresados: Fortalecer la retroalimentación de los procesos formativos de las carreras. Fortalecer la vinculación efectiva de la investigación y la docencia de pregrado.

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN INSTITUCIONAL/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
RRHH		Implementación del nuevo Plan de Renovación de Personal.	
Calidad/infraestructura/modelo de calidad		Preparación de Plan de mejoramiento de infraestructura. Integrar y mejorar continuamente el modelo de calidad en infraestructura para todos los Campus y Sedes. Mejorar la recuperación, mantención, optimización del espacio físico de los campus y sedes, de acuerdo al desarrollo académico-docente y calidad de vida de la comunidad universitaria. Optimizar la infraestructura física y digital. Construcción de nuevos espacios físicos (Plan Maestro).	Optimizar la infraestructura física y digital.
Curpo docente	Programa de atracción de doctores con líneas de investigación consolidadas. Implementación carrera académica.Programa acompañamiento institucional para la gestión del desempeño en unidades académicas. Programa de incentivos al desempeño de excelencia.		
Acreditación/programas	Crear sistema de evaluación de los programas en base a criterios de acreditación y modificar los programas en base a la evaluación.		
Estructura Organizacional	Evaluación de la estructura organizacional para contar con una más adecuada a los nuevos requerimientos.		

Tabla 4.66

Acciones de cambios menores para Docencia de pregrado incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE PREGRADO/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Articulación	Diseño de programas de vinculación con establecimientos de educación secundaria. Fortalecer programas de gestión curricular con la formación técnica. Establecer mecanísmos para aumentar la flexibilidad y articulación entre pre y postgrado. Formalizar la articulación de carreras con programas.	Fortalecimiento de los registros de la vinculación entre la investigación y la docencia de pregrado. Formalizar la articulación de carreras con programas Armonizar los Proyectos Curriculares de los Programas de bachillerato con los ciclos formación de bachiller en las carreras articuladas. Reestructurar y perfeccionar la regulación de las actividades de Educación Continua de la Universidad.	
Calidad de la docencia	Examinar el instrumento de evaluación de la docencia. Fortalecer el uso de las TIC's en la docencia (ampliar número de docentes capacitados, incorporación de las TIC's en las asignaturas). Programa de fortalecimiento de actitudes favorables hacia el aseguramiento de la calidad en el quehacer académico. Plan de comunicaciones internas. Promover ambientes laborales estimulantes. Diseño de programas de formación e inducción al modelo de formación para docente. Plan anual perfeccionamiento externo e interno. Detección de Necesidades de perfeccionamiento y capacitación. Programa de Perfeccionamiento en docencia universitaria. Programa estadías postdoctorales.	Implementación de la Encuesta Docente. Incorporar nuevos instrumentos o mecanismos de evaluación docente para mejorar los procesos de evaluación de la docencia de pregrado y asegurar socialización de los efectos. Aplicación de una nueva etapa de capacitación docente acorde a las nuevas demandas del procesos formativo. Diseño de programas de formación e inducción al modelo de formación para docente (uso de rec tecnológicos) Ampliar la cobertura de programas de nivelación y remediales en las diversas áreas del conocimiento, asegurando participación. Adecuar procedimientos e instrumentos de evaluación de aprendizajes de acuerdo a la realidad curricular del modelo orientado a competencias (generación de protocolos para el diseño de instrumentos, elaboración de instrumentos) Crear Programa de Diplomado en Competencias Docentes para fortalecer la función docente. Acelerar el proceso de rediseño curricular generando un Manual de Rediseño y un plan derivado.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE PREGRADO/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Dfusión/Admisión		Definición de un plan institucional de difusión de carreras que destaque excelencia académica y los servicios estudiantiles para potenciales alumnos.	
Cuerpo docente		Elaborar un diagnóstico de la dotación docente en base a los requerimientos del Modelo Educativo Normar la aplicación del EDA (Evaluación Desempeño Académico) a nivel institucional y extender el sistema de información que da soporte al EDA a nivel institucional.	
Gestión Académica		Homologar procedimientos y plataforma de registro y Control de Sedes Fortalecimiento del sistema de información Curricular, mejorando sus capacidades actuales.	
Servicios estudiantiles		Mejorar el programa de difusión de los servicios que la Universidad presta a los estudiantes y la normativa correspondiente. Establecer mecanísmos de cooperación entre Unidades Docentes de Deportes y Rcreación y Organísmos que desarrollen actividades de fomento a la calidad de vida	
Reglamentos		Fortalecimniento de la reglamentación de las Escuelas de pregrado	
Calidad/progresión de los alumnos			Perfeccionar las mediciones de impacto y ajustar los actuales mecanismos que inciden en la aprobación de asignaturas y deserción para fortalecer la progresión de los estudiantes. Rendimiento Académico: Aumentar la participación de alumnos potencialmente vulnerables Rendimiento Académico: Aumentar la participación de alumnos potencialmente vulnerables en el CADA.
Oferta/Admisión			Optimizar la oferta de postgrado
Gestión por indicadores			Optimizar los sistemas de información que faciliten la toma de decisiones en el área.

Tabla 4.67

Acciones de cambios mayores para Docencia de pregrado incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE PREGRADO/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Calidadde los aprendizajes/ progresión de los alumnos	Programa de fortalecimiento de los procesos de aprendizaje (tasas de aprobación)	Diseño e implementación de un Plan de Apoyo Integral de Nivelación Académica de los estudiantes de los dos primeros años de su formación.	Retener más y mejores estudiantes
	diseñar e implementar sistemas de alarta para apoyo de estudiantes en riesgo de retraso académico	Programa de fortalecimiento de los procesos de aprendizaje (tasas de aprobación)	
	Mejorar las tasas de rendimiento en las asignaturas críticas.	Implementar innovaciones curriculares en programas de estudios con tasas de reprobación altas	
	Progresión de los estudiantes: Aumentar la cobertura de mecanísmnos de acompañamiento e incorporar trabajos de titulación a la malla curricular para mejorar retención y	Fortalecer programas de apoyo académico y psicoeducativo y de inducción a la vida universitaria.	
		Diseño e implementación de sistema de evaluación del desarrollo de competencias del perfil de egreso	
		Extender el análisis de los factores que inciden en la aprobación de asignaturas, más allá de la correlación existentes entre PSU y rendimiento, dada la caracterización de alumnos de primer año.	
		Elaborar Estudios sobre Análisis de Variables Adicionales (aparte de las académicas) que inciden la reprobación de asignaturas, con el fin de diseñar acciones complementarias consistentes, que tiendan a mitigar dicha tasa.	
		Mejorar los indicadores de eficiencia docente en las carreras. Evaluar y mejorar los programas de acompañamiento para la progresión curricular. Crear programas especiales y focalizados en carreras descendidas.	
Calidad/proceso enseñana aprendizaje	Fortalecer los programas de apoyo al aprendizaje y sentido de pertenencia de los estudiantes.	Actualización de Proyectos Curriculares de acuerdo al Modelo Institucional	Reforzar el trabajo con egresados y estudiantes de ultimo año de las carreras con mayores problemas de inserción laboral
	Fortalecer sistema de seguimiento de egresados y titulados	Ampliar la diversificación y cobertura de actividades académicas coherentes con las competencias genéricas definidas en el Modelo Educativo.	Vinculación con los egresados: Fortalecer la retroalimentación de los procesos formativos de las carreras.
	Fortalecer la enseñanza del idioma inglés	Ampliar programas de vinculación con egresados que puedan ser evaluados y que aporten información a los procesos de renovación curricular.	Fortalecer la vinculación efectiva de la investigación y la docencia de pregrado.
		Definir formal e institucionalmente un mecanismo de seguimiento y monitoreo del perfil de egreso de las carreras de (diseño de un mecanismo de seguimiento y monitoreo; revisión técnica y sancionamiento por parte de la Dirección Superior.	Vincularse con titulados y empleadores
		Reformulación del Aprendizaje de idioma inglés	Optimizar el Proyecto Educativo
		Evaluar el impacto de los procesos de renovación curricular y extender el rediseño al interior de la universidad.	Sistema de gestión curricular, avanzar en la implementación curricular a través de un sistema de seguimiento en las

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE PREGRADO/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Cuerpo académico	Generar mecanísmos de diagnóstico y renovación continua de la la planta académica.	Redefinir las plantas académicas por categoría de cada departamento. Estudio de las necesidades académicas por departamento de acuerdo a su proyección; estudio de capacidad actual y futura de la institución para la contratación de docentes.	
Calidad/acreditación	Establecer sistemas de seguimiento y alerta para acreditación de las carreras fortalecer los procedimientos de evaluación y mejora continua de la calidad (acreditación de carreras)		Asegurar acreditación de carreras y programas
Calidad de la docencia		Diseño e implementación de mecanismos de evaluación de impacto de los procesos docentes Diseño e implementación de un sistema de evaluación docente integral, considerando procedimientos, instrumentos y criterios de evaluación. Extender la acción del programa de perfeccionamiento de profesores, a nivel institucional. Diseñar y validar la definición del perfil académico por carrera. Diseño del perfil del académico por carrera. Validación e implementación del perfil del académico. Incrementar la participación de académicos y docentes en programas de fortalecimiento de habilidades docente. Conocer el impacto del perfeccionamiento y el incremento del grado de los docentes, de modo de generar mejoras en la docencia. Realización de estudio para identificar el impacto del perfeccionamiento y los grados académicos de la docencia.Implementación de instrumentos creados para medir su nivel de desarrollo y mejorar los resultados. Aperturar nuevos concursos de proyectos de investigación que se vinculen con la docencia de pregrado	Fortalecer las capacidadades docentes de los académicos para asegurar los aprendizajes de los estudiantes.

Tabla 4.68

Universidades con años y áreas de acreditación.

	UNIVERSIDADES/ ÁREAS ACREDITADAS (AÑO DEL INFORME)	GESTIÓN INSTITUCIONAL/AÑOS DE ACREDITACIÓN	DOCENCIA DE PREGRADO/AÑOS DE ACREDITACIÓN	INVESTIGACIÓN/AÑOS DE ACREDITACIÓN	DOCENCIA DE POSTGRADO/AÑOS DE ACREDITACIÓN	VINCULACIÓN CON EL MEDIO/AÑOS DE ACREDITACIÓN	INCORPORA PLAN DE MEJORA	ACTA DE ACREDITACIÓN
ESTATALES DEL CRUCH	**Univ. 8 (2013)**	5	5	5	5	5	SI	SI
	Univ. 3 (2014)	5	5	5	5	5	SI	SI
	Univ. 10 (2011)	7	7	7	7	7	NO	SI
	Univ. 4 (2012)	5	5	5	X	5	SI	SI
	Univ. 6 (2014)	6	6	6	6	6	SI	SI
PRIVADAS DEL CRUCH	**Univ. 14 (2011)**	7	7	7	7	7	NO	SI
	Univ. 13 (2015)	6	6	6	6	6	SI	SI
	Univ. 12 (2015)	6	6	6	6	6	SI	SI
	Univ. 11 (2010)	6	6	6	6	6	SI	SI
	Univ. 7 (2011)	5	5	5	5	5	SI	SI
	Univ. 9 (2014)	5	5	X	X	5	SI	SI
PRIVADAS NO CRUCH	**Univ. 2 (2014)**	5	5	X	X	5	SI	SI
	Univ. 5 (2016)	5	5	X	X	5	SI	SI
	Univ. 1 (2016)	5	5	5	X	5	SI	SI

Fuente: Elaboración propia a partir de información de las Actas de Acreditación que emite la CNA y de los informes de autoevaluación de las universidades que son parte del estudio.

Tabla 4.69

Acciones de cambios menores para investigación incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN INVESTIGACIÓN/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Investigación y desarrollo	evaluación de impacto de los fondos de incentivo a la investigación		
Calidad EA	Avanzar en la incorporación de alumnos de pregrado en las actividades de investigación	Aumentar la incorporación de estudiantes y tesistas de postgrado en proyectos de investigación	
Gestión de la información/comunicación		Diseñar y mantener actualizada una plataforma Web para informar a la comunidad. Diseñar y analizar bases de datos permanenetemente según requerimientos.	Comunicación Interna: Mejorar el nivel de conocimiento de los profesores investigadores respecto de la política de su quehacer.
Gestión financiera		Realizar análisis de costo-beneficio de la certificación de laboratorios para medir la rentabilidad esperada.	
Gestión/seguimiento y control		Consolidar el sistema de control de gestión como instrumento de apoyo para el mejoramiento continuo	Gestión de proyectos de investigación: implementar una plataforma para el control y gestión de proyectos internos y externos.
Posicionamiento/comunicación	Posicionar a los investigadores de la universidad en el ámbito público para la divulgación científica.		Visibilización de la producción científica: visivilizar a los investigadores y su trabajo.

Tabla 4.70

Acciones de cambios mayores para Investigación incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN INVESTIGACIÓN/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Cuerpo académico/contratación	Programas de contratación de académicos investigadores	perfeccionar Carrera caadémica, Modelo de Carga y Evaluación de Desempeño Académico, en relación a las actividades de investigación y postgrado.	
	Ampliar el número de grupos de investigadores (diversificar los sistemas de apoyo, establecer incentivos para la asociatividad).	Definir instrumentos y redactar las normas reglamentarias respectivas para la efectividad en la aplicación de las actuales políticas de renovación del Personal Académico.	
	Aumentar la producción científica con la contratación de nuevos investigadores.		
Desarrollo/investigación	Diseño de planes de desarrollo de investigación en áreas de reciente creación.	Elaboración e implementación de un instrumento que permita dar un impulso a las UA deficitarias en académicos activos en investigación	Investigadores Junior: Fortalecer la incorporación de investigadores junior al circuito científico.
	Desarrollo de fondos concursables para investigadores jóvenes	Explotar diferentes mecanismos para la inserción de investigadores jóvenes.	Incrementar Centros de Investigación e innovación.
	Incrementar la participación de unidades académicas con bajo nivel en investigación.	mejorar los mecanismos para el apalancamiento de recursos externos e inetrnos para infraestructura de investigación.	Sistematizar las políticas y programas específicos.
	Plan de fortalecimiento de recursos y capacidades para la Investigación. Programa fomento investigación en educación. Concurso de difusión de experiencias y resultados de innovaciones en docencia	Perfeccionamiento de los instrumentos para el desarrollo y creación de Centros. Creación de comité ad hoc.	
		Potenciar la investigación en las áreas de medicina, ciencias económicas y sociales y complementar programas de apoyo.	
		Financiamiento de Núcleos de Investigación de Excelencia.	
Inv. Asociativa/interdisciplinaria	Asignación de recursos financieros para establecer redes de colaboración investigativa y modelos de convenio institucional de cooperación científica	Establecer fondos de financiamiento para proyectos de investigación Universidad-sector productivo.	
	Aumentar la investigación multisciplinaria y la participación en grupos de investigación multidisciplinarios.	Mejorar sistemas de incentivos, pecuniarios y/o no pecunarios a la actividad de investigación que incluya calidad impacto de sus resultados	
		Potenciar el sistema de incentivos de manera que permita impulsar la investiganción interdisciplinaria.	
		Incrementar las alianzas estratégicas con centros y organismos internacionales que favorezcan la movilidad.	
		Programas de investigación en Ecosistemas patagónicos y Antárticos. Implementar estrategias de financiamiento para instalar un core facility y Bioterio central. Fortalecimiento de las redes claves de colaboración internacional.	

Tabla continúa en página siguiente

Asociado a:	ESTATALES CRUCH	PRIVADAS DEL CRUCH	PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981
Producción científica	Mejorar la productividad científica (Impulsar el aumento de la productividad científica de los programas de doctorado). Aumentar las horas reconocidas en la normativa dedicadas a la investigación de los académicos de media y jornada completa. Aumentar la base de investigadores que postulan a proyectos con financiamiento público y/o privado, nacional y/o inetrnacional. Potenciar política de incentivos a investigadores de alto nivel productivo Programa líneas de excelencia en la investigación: Instituto de Alta Investigación. Programa de Post Doctorado en instituciones de clase mundial. Programas de fomento de la investigación en unidades académicas de 1, 2 y 4 años con financiamiento interno, con resultados de publicación. Programa de incentivos publicaciones ISI y SciELO. Programa de incentivo proyectos FONDECYT y FONDEF. Programa de fomento a la excelencia en la investigación mediante estimulo a la adjudicación de concursos de investigación competitivos reconocidos por el ministerio de educación. Programa de incentivo a publicaciones de nivel ISI / Scielo Chile. Programa apoyo a publicaciones: servicio de traducción y “editing”. Programa de becas para realización de tesis con compromiso de publicación. Plan de fortalecimiento de revistas institucionales para reconocimiento en índices internacionales.	Fortalecer la participación de investigadores en proyectos de investigación asociativa y multidisciplinar. Incrementar sistema de incentivo a la publicación de dos primeros cuartiles y favorecer la generación de publicaciones en cvonsorcio con universidades o centros de excelencia.	Aumentar publicaciones indexadas.
Gestión/soporte informático		Creación de un mecanismo formal para que todo proyecto e investigación institucional sea controlado en la UCP. Desarrollo de una plataforma de información en el Área de Investigación.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN INVESTIGACIÓN/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Estructura organizacional		Reestructurar la Dirección de Investigación para mejorar la gestión y la toma de decisiones. Cambio en la estructura: Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP).	
Crecimiento/vinculación		Crear programas de vinculación entre la investigación, la innovación y el sector productivo. Desarrollar capacidades para la formulación de proyectos de I+D+i+e. Materializar el proyecto "Parque Científico y Tecnológico Bío-Bío", el cual estimulará y potenciará la colaboración y trabajo conjunto entre universidades, instituciones de investigación y empresas. Mejorar incentivos académicos y reconocimiento para la generación de patentes como resultado de las investigaciones. Instalación gradual del Campus Innovación.	
Inv. Aplicada	Programa de apoyo a la investigación aplicada: ayuda en preparación y gestión de proyectos, difusión sobre patentamiento. Programa de apoyo a la articulación, presentación y gestión de proyectos de fomento productivo.		

La segunda línea de acciones que se evidencian en los planes de mejora de estas universidades se asocia a fortalecer el desarrollo de la investigación, para lo cual se comprometen acciones como contar con un plan de fortalecimiento de recursos y capacidades para la investigación, el desarrollo de fondos concursables para investigadores jóvenes, diseñar e implementar programas para fortalecer la investigación en educación. Para la línea asociada al cuerpo académico, las acciones se orientan a implementar programas para contratar más académicos investigadores para aumentar la producción científica en publicaciones y en proyectos adjudicados y en ampliar el número de investigadores diversificando los sistemas de apoyo e incentivos. La siguiente línea se relaciona con el fortalecimiento de la investigación asociativa e interdisciplinaria, para lo cual se comprometen acciones para asignar recursos financieros para establecer redes de colaboración investigativa y diseñar modelos de convenio institucional de cooperación científica, así como aumentar la producción de investigación multidisciplinaria. Una línea se refiere a fortalecer la investigación aplicada desarrollando programas de apoyo en la preparación y gestión de proyectos y difusión sobre la gestión del proceso de patentamiento, así como apoyo a la gestión de proyectos de fomento productivo.

Para las cinco universidades privadas de mayor antigüedad y que pertenecen al CRUCH que son parte de este estudio, solo la Univ. 9 como se dijo anteriormente, no presenta en su informe de autoevaluación al área de Investigación y no lo incorpora al plan de mejora del informe revisado. Para estas universidades, los cambios mayores que se contemplan en sus planes de mejoras, como lo muestra la Tabla 4.70 se orientan a siete líneas de acciones, con tres de más intensidad y que se asocian a desarrollo e incentivos a la investigación, a fortalecer la investigación asociativa, multidisciplinaria e internacional y al crecimiento y vinculación de la investigación aplicada y a la innovación. Luego se observan otras líneas con menor intensidad en el número de acciones y que se refieren al cuerpo académico investigador, a programas para aumentar la producción científica, a cambios en la estructura organizacional para soportar mejor el desarrollo de la investigación y a contar con plataformas web para la gestión de la investigación.

Para la línea que aparece con más acciones en los distintos planes de mejora de las universidades privadas de este estudio, como se dijo se orienta al desarrollo a la investigación, para lo cual se comprometen acciones para elaborar e implementar instrumentos que permitan dar impulso a las unidades académicas que están descendidas en investigación respecto de otras unidades más desarrolladas, a explotar distintos y diversos mecanismos para la inserción de jóvenes investigadores, mejorar los mecanismos para el apalancamiento de recursos externo e internos para potenciar la infraestructura destinada a la investigación de excelencia, a acciones que apuntan a perfeccionar los instrumentos para el desarrollo y creación de centros de investigación, a acciones para potenciar el desarrollo de la investigación en áreas de medicina, ciencias económicas y sociales y a acciones para lograr financiamiento de los núcleos de investigación de excelencia.

Para la línea que se orienta a fortalecer la investigación asociativa, interdisciplinaria e internacional, para ello se comprometen gestiones para establecer fondos de financiamiento para proyectos de investigación de la universidad vinculados con el sector productivo, a la gestión para mejorar sistemas de incentivos a la actividad de investigación según su impacto y a la investigación multidisciplinaria, a la gestión para implementar alianzas estratégicas con centros de investigación y organismos internacionales que favorezcan la movilidad de los investigadores y promover programas de investigación en ecosistemas patagónicos y Antárticos especialmente en universidades en la zona centro sur austral de Chile.

El crecimiento y la vinculación de la investigación aplicada, la innovación con el sector productivo también es parte de las acciones que se contemplan en el plan de mejora, en este caso las acciones son para crear programas de vinculación entre la investigación, la innovación y el sector productivo, desarrollar más capacidades para la formulación de proyectos de I+D+i+e, acciones para materializar proyecto que potencia la colaboración y trabajo colaborativo entre la universidad, las instituciones de investigación y el sector productivo y mejorar incentivos para la generación de patentes.

Para las acciones que se refieren al cuerpo académico, las tareas comprometidas apuntan a perfeccionar la carrera académica, revisando y rediseñando los modelos de evaluación de desempeño, de carga académica en relación con las actividades de investigación y postgrado que asume el académico y a definir instrumentos y normativa para la renovación del cuerpo académico. Respecto al incremento de la producción científica, las acciones apuntan a fortalecer la participación de los investigadores en proyectos de investigación asociativa y multidisciplinar, así como acciones para incrementar un sistema de incentivo a la publicación de dos primeros cuartiles y también favorecer la generación de publicaciones en consorcio con universidades o centros de excelencia. Los cambios en la estructura organizacional también son parte de las acciones del plan de mejora en el área de Investigación, para este caso las acciones se orientan a la restructuración de la unidad que dirige la investigación, en general los cambios a la estructura significan crear la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado. Por último, acciones que se orientan a crear mecanismos para el control de los proyectos y desarrollar una plataforma de información para la investigación.

Para el caso de las tres universidades privadas de más reciente creación y que no son parte del CRUCH, y tal como se destacó anteriormente, solo una universidad, la Univ. 1 presenta capítulo de Investigación en si informe de autoevaluación, las acciones de cambios mayores que compromete esta universidad en su plan de mejora para el área de Investigación como se muestra en la Tabla 4.70 están orientadas al desarrollo de la investigación y a incrementar la producción científica; para ellos se gestionan acciones para el incorporar investigadores jóvenes, aumentar los centros de investigación, sistematizar las políticas para investigación y programas para aumentar las publicaciones indexadas.

La relación de PLAMEJ con PLANES referido al área de Docencia de Postgrado se presenta en los informes de las universidades que en el ejercicio de autoevaluación incorporan el área de postgrado y por lo tanto también se comprometen acciones a partir de las debilidades identificadas

en el proceso de análisis interno y de los objetivos estratégicos definidos para esta área, ver Tabla 4.68.

De las cuatro universidades estatales de este estudio que incorporan los planes estratégicos en el informe, solo dos de ellas tienen en los planes de mejora acciones que se pueden identificar como cambios menores y en ambos casos se refieren a la articulación para lo cual las acciones van orientadas a contar con un plan de articulación curricular entre programas de pre y postgrado, así como contar con un programa que haga seguimiento a la vinculación de ambos niveles formativos.

Como se muestra en la Tabla 4.71, las acciones consideradas menores para las universidades privadas están orientadas a acciones que se refieren a la calidad de la docencia, a la gestión académica y a la gestión de la información. De las cinco universidades privadas de mayor antigüedad en este estudio, la Univ. 9 no presenta acciones en el plan de mejora para el área de Docencia de Postgrado, pues como ya se ha dicho no es un área que se presente a acreditación por esta universidad, luego son dos universidades en que se identifican acciones menores en Docencia de Postgrado. Para el caso de la calidad de la docencia, las acciones están focalizadas en adecuar y sistematizar los instrumentos de evaluación docente en los programas de postgrado, para la gestión de la información, acciones de mejoramiento del sistema de registro de la información de las actividades de postgrado y para la gestión académica, acciones que se orientan a consolidar sistema de seguimiento a los planes de desarrollo que se han comprometido de los programas de postgrado y de mejorar los sistemas de apoyo y la difusión de estos a los graduados de sus programas. Las tres universidades privadas de más reciente creación no se incorporan en sus informes de autoevaluación el área de postgrado y no la presentan a acreditación en el periodo que representan los informes en estudio.

Las acciones que se contemplan en los planes de mejora para el área de Docencia de Postgrado de las universidades en estudio están concentradas en cambios mayores. Para las cuatro universidades estatales, los cambios mayores se dan en siete líneas, tres de ellas concentran la mayor cantidad de

acciones y se refieren a calidad de los aprendizajes, crecimiento, calidad asociada a la acreditación de sus programas; las otras líneas de acción concentran menor número de acciones y se refieren a internacionalización, a la estructura organizacional a la sustentabilidad y a la calidad de la docencia.

Para la calidad de los aprendizajes como lo muestra la Tabla 4.72, las acciones van por establecer sistemas de seguimiento a la progresión de los estudiantes de postgrado en rendimiento y titulación total y oportuna; acciones para actualizar las mallas curriculares para la consistencia del perfil de egreso, para lograr la flexibilidad curricular, para implementar el SCT y para lograr la articulación; otras acciones que se consideran en esta línea de calidad de los aprendizajes se da en mejorar los sistema de seguimiento y monitoreo de los egresados, revisar requisitos de ingreso; acciones para incluir en los programas de postgrado la enseñanza del idioma inglés y por ultimo acciones para contar con programas de apoyo para los trabajos finales de los estudiantes e incentivos a la publicación en revistas científicas.

Respecto a las acciones que se orientan al crecimiento, la intensidad está en resolver déficit de infraestructura para responder a los estándares a los estándares de calidad, también en la creación de nuevos programas en áreas como Humanidades, Ciencias Sociales y Artes y por último acciones para contar con un plan de marketing y para la generación de redes y convenios con aliados estratégicos.

Las acciones contempladas en los distintos planes de mejora que hacen referencia a la acreditación de los programas de postgrado se asocian a establecer mecanismos para garantizar la acreditación, a contar con programas de capacitación del proceso de acreditación para los directivos académicos involucrados en el postgrado. Para las acciones que están orientadas a la internacionalización, estas se refieren a establecer una política y contar con una estructura para sostener la internalización de los programas de postgrado y a contar con un plan de movilidad y de atracción de académicos extranjeros de excelencia. Para acciones que comprometen la estructura organizacional, estas apuntan a revisar la estructura y diseñar e implementar un sistema de gestión

para esta unidad académica. También se consideran acciones para asegurar la sustentabilidad de los programas de postgrado para lo cual se compromete la definición de una estrategia para la asignación y designación de recursos financieros y por último para la calidad de la docencia, acciones para contar con un plan de habilitación del cuerpo académico que impartirá docencia en el postgrado.

Las universidades privadas por su parte, concentran sus cambios mayores en nueve líneas de acción, las acciones más numerosas se orientan a fortalecer la internacionalización, la multidisciplinariedad y la asociatividad del postgrado; para lo anterior se quiere focalizar la promoción internacional de los programas atrayendo alumnos extranjeros, formalizar los convenios de intercambio para académicos y estudiantes, aumentar el número de estudiantes en estadías extranjeras, buscar e incentivar las tesis en co tutela con universidades de excelencia, en crear incentivos para favorecer la investigación interdisciplinaria y acciones para posicionar a la universidad con las actividades de postgrado a nivel nacional e internacional.

Para las acciones que se asocian a la calidad de los aprendizajes, las actividades que se comprometen se relacionan con el seguimiento y remediales a la progresión de los alumnos especialmente en los indicadores de retención, titulación y empleabilidad; a la implementación en sus programas curriculares del SCT y a la consolidar una plataforma informática para la relación con los ex alumnos para la difusión de los programas de postgrado.

Respecto a las acciones que comprometen la estructura organizacional, las acciones dicen relación con la creación de una Vicerrectoría para la unidad académica de Investigación y Postgrado y una nueva estructura financiera para el postgrado. Se contemplan también acciones que van por aumentar y/o crear sistemas que garanticen la acreditación de los programas; acciones que apuntan al desarrollo del postgrado, para lo cual se quiere generar acciones para tener un sistema competitivo de incentivos para el postgrado, así como instaurar a través de convenios programas de doble grado y de co-tutelas.

Tabla 4.71

Acciones de cambios menores para Docencia de postgrado incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE POSTGRADO/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Articulación	Articulación de programas de carreras con programas. Plan de sistematización de la adecuación curricular para la articulación entre programas de postgrado y carreras de pregrado. Programa de monitoreo de vinculación entre el pregrado y el postgrado.		
Gestión de la infor.		Mejoramiento del sistema de registro de información de actividades de postgrado.	
Calidad de la docencia		Adecuación de instrumentos de evaluación de la docencia a programas de Magíster Profesional. Sistematizar uso de instrumentos de evaluación docente y de retroalimentación.	
Gestión/participación		Generar instancias de participación estudiantil en la gestión de programas.	
Gestión académica		Consolidar sistema de seguimiento a los planes de desarrollo de los programas. Mejorar y difundir sistemas de apoyo integral a los graduandos.	

Tabla 4.72

Acciones de cambios mayores para Docencia de postgrado incorporadas en los planes de mejora.

	ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE POSTGRADO/CAMBIOS MAYORES		
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Calidad de los apren.	sistema de monitoreo de graduados.	Implementar sistema de seguimiento de graduados y empleadores, para medición de impacto.	
	Mejorar la eficiencia interna de todos los programas (revisar requisitos de ingreso, seguimiento al rendimiento, evaluación de los programas, seguimiento de los graduados).	Diseño de acciones académicas y admisnistrativas tendientes a mejorar resultados de retención y graduación.	
	Procesos de actualización y diseño de programas y malla curricular para la consistencia del perfil de egreso, la flexibilidad cirrucular, la implementación de CT, la articulación.	Consolidación de plataforma informática en conjunto con la Red de ex alumnos. Estudios, acciones y retroalimentación del Comité técnico de Vinculación con el Medio.	
	Incluir en las mallas de los programas el inglés.	Implementación de un sistema de Créditos Transferibles en planes de estudio en programas de postgrado.	
	Establecer mecanismos adicionales para la innovación curricular para mejorar tasas de graduación total y oportuna en programas de postgrado.		
	Programa de seguimiento de la progresión de estudiantes de postgrado y plan de medidas remediales.		
	Programa de apoyo a los trabajos finales de graduación. Programa de apoyo e incentivos a la publicación de trabajos finales de graduación en revistas científicas de corriente principal.		
Crecimiento/ desarrollo	Creación de nuevos programas de doctorado en áreas de Humanidades, Ciencias Sociales y Artes.	Generar un sistema competitivo de incentivos a la actividad de postgrado.	
	Resolver déficit de infraestructura para estudiantes de postgrado.	Instaurar el Doble Grado, Colegio Doctoral o convenios de Co-Tutela en programas consolidados.	
	Materializar el plan de crecimiento de infraestructura para responder a los estándares de calidad de los programas de postgrado.		
	Plan de marketing y generación de redes y convenios con socios estratégicos.		

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE POSTGRADO/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Calidad /Acreditación	Acreditación de los programas de postgrado. Establecer mecanísmos que garanticen la acreditación de los programas de postgrado. Programa de capacitación semestral en procesos de acreditación, dirigido a Decanos, Directores de Programas y Comité Académico. Plan de sistematización de procesos, estándares y recursos de programas que se deberán acreditar desde el año 2012 al año 2016, que incluye el seguimiento y ajuste periódico, de acuerdo a los estándares del sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	Aumentar en número de programas de postgrado acreditados. Estimular a la acreditación internacional de programas de doctorado consolidados.	
Internacionalización/asociatividad/Multidisciplinariedad	Establecer una política y una estructura para la internalización de los programas de postgrado. Plan de movilidad y reclutamiento de académicos extranjeros de excelencia.	Focalizar la promoción internacional del postgrado. Identificar y formalizar convenios de intercambio académico y estudiantil con centros de investigación que se caracterizan por su capacidad de innovación y de emprendimiento. Aumentar número de alumnos de postgrado que realizan estadías de corta y larga duración en universidades o centros de reconocido prestigio. Incentivar la realización de tesis en co-tutela con universidades o centros de excelencia. Crear sistema de incentivos que permitan impulsar la investigación interdisciplinaria. Estudio de modificación al Art. 13 del Reglamento Orgánico Académico de la casa central. Impusar y gestionar nuevos convenios con otras instituciones. Aumentar el impacto internacional de los programas (becas alumnos extranjeros, movilidad de estudiantes, financiamiento para estadías de profesores extranjeros). Diseño y materialización de una Estrategia de difusión y posicionamiento de las actividades de postgrado a nivel nacional e internacional. Creación de programas multidisciplinarios.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN DOCENCIA DE POSTGRADO/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Estructura Organizacional	Revisar la estructura organizacional del postgrado (evaluar la actual, diseñar e implementar una estructura y un sistema de gestión para el postgrado, establecer sistema de planificación académica del postgrado).	Cambio en la estructura: Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP). Formulación de una nueva estructura financiera de la Dirección de Estudios de postgrado.	
Calidad de la docencia	Plan de habilitación del cuerpo académico que prestará servicios docentes en los programas de postgrado.	Fortalecer instrumentos que permitan aumentar la cantidad de académicos vinculados a programas de postgrado.	
Sustentabilidad	Asegurar la sustentabilidad de los programas (definición de una estrategia de asignación y designación de recursos financieros, modificar el reglamento de obligaciones financieras).	Diseñar y aplicar un procedimiento de evaluación de costos–beneficios de los programas a fin de obtener una proyección financiera de los mismos y establecer planes de mediano plazo que aseguren su sustentabilidad financiera. Visibilizar en el país la necesidad de financiamiento del postgrado y los aportes de la Universidad.	
Vinculación		Establecimientos de mecanísmos a través de un plan de acción de vinculación con el sector productivo y social (seguimiento de egresados y vínculo con empleadores del sector productivo y social).	
Calidad de Servicios		Dimencionamiento y aprobación administrativo económico de prestaciones y cobertura de servicios de apoyo factibles de entregar al postgrado.	

Fortalecer la sustentabilidad de los programas de postgrado también compromete acciones, en este caso se comprometen acciones para diseñar y aplicar procedimientos de evaluación de los costos- beneficios y establecer programas de mediano plazo que aseguren su sustentabilidad. Para el cuerpo académico y la calidad de los servicios a los estudiantes de postgrado, las acciones apuntan a fortalecer instrumentos para aumentar académicos que estén vinculados a programas de postgrado y a acciones para dimensionar y aprobación las medidas administrativas y económicas de prestaciones y cobertura de servicios de apoyo factibles de entregar a los alumnos del postgrado, respectivamente.

Las acciones referidas al área de Vinculación con el Medio implementadas en los planes de mejoras revisados en los informes de autoevaluación de las universidades en estudio al igual que en los casos anteriores responden a las debilidades detectadas en el proceso de análisis interno y a los atender las brechas de esta área respecto de las metas comprometidas en la planificación estratégica. Siguiendo la misma metodología de identificar cambios menores y mayores para identificar hacia dónde orientan las universidades estatales y privadas sus acciones y cuál es el grado de intensidad que le dan a estas acciones.

Los cambios menores de las universidades estatales como se muestra en la Tabla 4.73 se concentran en seis líneas de acción, de las cuales cuatro son coincidentes con las nueve acciones que implementan las universidades privadas.

Las acciones en que coinciden se refieren a la gestión de las actividades de vinculación que realizan, específicamente las universidades estatales consideran acciones para Implementar modelos de monitoreo y seguimiento de sus acciones de vinculación, acciones para desarrollar una plataforma digital para formalizar y tener un registro de las actividades de vinculación. Las universidades privadas en esta misma línea de gestión también incorporan acciones para Implementar modelos de monitoreo y seguimiento de acciones de vinculación y acciones para el desarrollo de plataforma digital para formalizar las actividades; consideran acciones para la implementación o mejoramiento

de mecanismos de seguimiento a los convenios que tienen con distintas instituciones públicas y privadas de distintos sectores productivos, sociales y culturales. Lo novedoso en esta línea de gestión es la acción que se refiere a la implementación de un sistema de información geográfica de la vinculación que realiza la institución.

Segunda línea de acción coincidente de las universidades estatales y privadas es la extensión, en este caso las acciones se orientan a desarrollar programas artístico - culturales destacando especialmente aspectos de la cultura regional, a desarrollar programas de actualización y perfeccionamiento para profesores de enseñanza escolar y para la creación de un Centro de pensamiento Universitarios.

Las universidades privadas, orientan sus acciones a crear instancias para ofrecer cursos y talleres, así como acciones para Internacionalizar las muestras artísticas, los convenios y exposiciones con museos nacionales. La estrategia de posicionamiento también es una línea coincidente entre ambos tipos de universidades, por un lado una de las universidades estatales en estudio tienen acciones para contar con un programa de marketing estratégico que los posicione en el mapa de los estudiantes y profesores de 4º medio para mejorar las condiciones de ingreso a la educación superior y para fortalecer la comunicación y el contacto con instituciones escolares; a contar con un observatorio laboral que permita identificar campos de prácticas profesionales; las universidades privadas por otro lado, orientan sus acciones para la revisión y actualización de la Imagen Corporativa Institucional.

Las acciones que se consideran en las universidades estatales y no están presente en las privadas de este estudio, se refieren a aquella que identifican las líneas de VM, en este caso se evidencian acciones para desarrollar la cultura de la bidireccionalidad en las actividades de VM, la responsabilidad social, el reforzamiento de los vínculos afectivos de la institución con sus aliados estratégicos y a profundizar en actividades que atiendan temáticas de interés regional.

Tabla 4.73

Acciones de cambios menores para Vinculación con el medio incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Gestión/seguimiento y registro	Implementación de modelos de monitoreo y seguimiento de acciones de vinculación. Desarrollo de plataforma digital para formalizar las actividades. Desarrollo de un sistema de gestión para el registro y el seguimiento de las actividades. Agenda de articulación intrainstitucional.	Mejoramiento del procedimiento de gestión y seguimiento de convenios. Implementación de mecanismos de retroalimentación para los convenios con Municipalidades y Establecimientos Educacionales. Implementación de un sistema de información geográfica de la vinculación institucional. Implementación de modelos de monitoreo y seguimiento de acciones de vinculación. Desarrollo de plataforma digital para formalizar las actividades. Consolidar la plataforma transversal para todas las sedes y campus en la cual se registran periodicamente las actividades realizadas en la USM que tengan relación con VM.	
Extensión	Programa de desarrollo en materias de identidad, cultura, arte y gestión patrimonial orientado a generar pertenencia con el patrimonio arqueológico, histórico y artístico regional. Programa de desarrollo artístico cultural mediante el fortalecimiento de Ballet Folklórico, Centro de Artes, Coro, Conjunto Integración, Grupo de Teatro Talía, Tuna universitaria etc., y formación de monitores. Programa gratuito de especialización de Profesores de Educación Básica en Lenguaje y Matemática. Programa Centro de Pensamiento Universitario	Crear área educativa de la Pinacoteca a través de la cual se ofrezcan cursos y talleres. Internacionalizar las muestras, convenios y exposiciones con Museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo, Museo Bosque Nativo, Museo de Artistas Visuales, Museo de Valdivia, Museo de Talca.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Estrategia/Posicionamiento	Programa de marketing estratégico. Programa de difusión y admisión preuniversitario. Programa Propedéutico dirigido a estudiantes de4o año de E.M. y a sus respectivos profesores, con el propósito de mejorar condiciones de ingreso a la educación superior. Observatorio laboral para prácticas profesionales y titulados de las carreras de la universidad. Programa de comunicación, contacto y retroalimentación con instituciones de educación secundaria, y con empleadores (jefes de carrera).	Revisión y actualización del Plan de Fortalecimiento de la Imagen Corporativa Institucional.	
Política	Formalizar una política de postgrado.	Renovación de las políticas.	
Repositorio de estudios y análisis		Creación de un área de estudios y audiencias. Normalización de Memorias anuales de centros, Unidades y Programas. Desarrollar Programa para incorporar las publicaciones universitarias al Sello Editorial.	
Gestión/Comunicación		Evaluar e intensificar, según corresponda, la utilización de los medios de comunicación (tríptico, poster, email, página Web, Panorama, TVU, otros medios) para informar de las actividades.	Comunicación interna: mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación interna en área de VM.
Desarrollo académico/evaluación desempeño		Revisar la valoración de las actividades de extensión académica y difusión cultural en los procesos de evaluación de desempeño académico. Elaboración de una propuesta de valoración de las actividades de VM para la promoción académica.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO/CAMBIOS MENORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Gestión financiera/VM		Creación e implementación de procedimientos para la asignación de recursos del área de Vinculación con el Medio. Optimizar recursos financieros para actividades de VM. Presentación de un plan de gastos anuales. Postulación a recursos externos. Actividades co y autofinanciadas.	
Principios asociados	Desarrollar una cultura de bidireccionalidad en las actividades (socializar la política, evaluar los niveles y criterios). Potenciar comité de Responsabilidad Social Universitaria. Programas de sistematización y formalización de sus vínculos afectivos. Profundizar la articulación entre las acciones de vinculación y la problemática regional (fortalecer los vínculos con el sistema escolar regional, incrementar la difusión de conocimiento y tecnologías hacia la comunidad, diseño e implementación de un programa de Aprndizaje servicio.		
Relación con la docencia		Cordinar actividades de vinculación entre las unidades académicas con la DGV. Presentar plan de actividades conjunta con las unidades. Elaboración de programas mensuales. Fortalecer las actividades de vinculación desde las unidades. Programación anual de actividades de las unidades y la DGV. Establecer las actividades propias de la DGV. Capacitar a los responsables de las actividades relacionadas con vinculación de las distintas Unidades. Mejorar la vinculación de la Corporación Cultural de la Universidad de Concepción con la actividad académica de la Institución.	

Tabla 4.74

Acciones de cambios mayores para Vinculación con el medio incorporadas en los planes de mejora.

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Vinculación con el desarrollo productivo.	Observatorio de necesidades y oportunidades de vinculación para el desarrollo productivo de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá. Centro de Pensamiento Regional. Programa orientado al fortalecimiento el trabajo en conjunto con los sectores sociales, de servicios y productivo en materias como confección, evaluación y seguimiento de planes de negocios, asistencia técnica, consultoría y asesoría, alianzas estratégicas, representación institucional en mesas de trabajo según sectores de desarrollo regional y nacional. Oferta anual de capacitación dirigido a empresas e instituciones públicas y privadas de la región. Programa de actividades docentes bajo el concepto de "Service-Based Learning". Programa orientado al fortalecimiento de nexos entre actividades de docencia y de investigación con los sectores sociales, de servicios y productivo: prácticas laborales, tesis de pre y postgrado, educación continua, movilidad estudiantil y académica nacional y otras actividades de formación orientadas a la Región.	Diseñar programas de apoyo a las unidades académicas para la formulación y desarrollo de proyectos vinculados al sector productivo y servicios.	

Tabla continúa en página siguiente

ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO/CAMBIOS MAYORES			
Asociado a:	**ESTATALES CRUCH**	**PRIVADAS DEL CRUCH**	**PRIVADAS NO CRUCH CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA DE 1981**
Incrementar la internacionalización	Programa de movilidad estudiantil y académica internacional. Diseño de oferta de programas de postgrado y pos título en el extranjero. Reconocimiento de grupos y redes de investigación con académicos e instituciones extranjeras, especialmente de Perú y Bolivia.	Establecer programa permanente de apoyo a la movilidad de los investigadores y a la ejecución de proyectos en Ciencias Sociales, Humanidades y Creación Artística. Crear y/o consolidar centros o grupos de investigación multidisciplinarios para enfrentar temáticas productivas, sociales y/o científicas de relevancia regional y nacional. Aumentar oferta de movilidad estudiantil nacional e internacional de pregrado. Orientación a becarios. Apertura de un nuevo programa de movilidad a través de autofinanciamiento. Creación de un fondo de crédito institucional para la movilidad.	
estructura organizacional	Implementar una estructura orgánica adecuada a la política de VM (análisis de la estructura, diseño de una estructura y presentación).	Fortalecer instrumentos que permitan mejorar el funcionamiento de la estructura de la institución.	
Calidad E-A	Desarrollar y profundizar los vínculos con sus egresados y lograr fidelización más efectiva.	Generación de un plan de trabajo por departamento y unidad en conjunto con la Red de Ex alumnos con el objetivo de fortalecer los vínculos Creación de programas integrados de investigación, docencia y vinculación con municipios.	
Evaluación de impacto		Crear sistema de medición de impacto de las actividades. Establecer indicadores de impacto para cada acción de VM.	Profundizar en la sistematización de los resultados de las instancias tradicionales colaborativas de VM en su contribución al proceso de enseñanza aprendizaje. Avanzar hacia una segunda fase de medición del impacto externo. Monitoreo del impacto: Unificar criterios de medición de impacto de las iniciativas de vinculación con objetivos estratégicos y de aseguramiento de la calidad.
Gestión de recursos		Establecer convenios con empresas solidarias. Generar aportes por Ley de Donaciones.	
Vinculación estratégica		Inclusión de actores externos, mediante la creación del Consejo Asesor Externo o ampliación del Consejo Asesor de VM.	

Las universidades privadas también consideran acciones que no se encuentran en los planes de mejora de las universidades estatales que se han revisado, dichas acciones se refieren a la relación, vinculación de las actividades de VM con las actividades académicas y a capacitar a las personas responsables de las actividades de VM. Acciones que se orientan al desarrollo del cuerpo docente en actividades de VM y la relación de esta actividad en la evaluación de desempeño, para lo cual se requiere revisar la política, la valoración que tienen las actividades de extensión y difusión cultural en los procesos de evaluación de desempeño de los académicos que realizan estas actividades y luego elaborar una propuesta de valoración y promoción académica para quienes realizan estas actividades.

La gestión financiera es otra línea que está presente en las universidades privadas y no es las universidades estatales que son parte de este trabajo, en este caso, las acciones apuntan a crear e implementar y optimizar procedimientos para la asignación de recursos al área de VM. La sistematización de los estudios y análisis que se hacen en materia de VM, también son objeto de acciones en el plan de mejora, en este caso se quiere contar con un área de estudios referidos a la vinculación, desarrollar programas que permitan incorporar las publicaciones de académicos al Sello Editorial de la institución. Luego, se incorporan otras acciones que se refieren a la gestión de la comunicación de las actividades de VM y a la renovación de la política de VM.

Para el caso de las tres universidades privadas creadas después de la reforma a la Educación Superior de 1981 y que participan en este estudio, solo una de ellas registra acción de cambio menor para el área de VM y la línea se orienta a la comunicación interna para mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación en el área.

Las acciones identificadas como cambios mayores para el área de VM en los planes de mejora, también tienen coincidencias entre las universidades estatales y privadas de este estudio como lo muestra la Tabla 4.74; las líneas coincidentes son la vinculación de sus actividades con el sector productivo; programas con acciones para fortalecer y aumentar la internacionalización y la

investigación multidisciplinaria y revisar la estructura organizacional del área. Respecto a la vinculación con el sector productivo, las universidades estatales se orientan a contar con un observatorio de necesidades y oportunidades que esté vinculado con el sector productivo; contar con programas para fortalecer el trabajo con los distintos sectores productivos y sociales bajo una metodología A+S en las distintas actividades académicas vinculadas con vinculación. Las universidades privadas se orientan en esta línea a acciones para diseñar programas para apoyar a las unidades académicas en la formulación y desarrollo de proyectos que tengan vinculación con el sector productivo y de servicios. Para fomentar la internacionalización y la multidisciplinaridad, las acciones de las universidades estatales se orientan contar con programas de movilidad estudiantil y académicas, así como diseñar la oferta de postgrado en el extranjero y a establecer redes de investigadores con instituciones extranjeras. Las universidades privadas por su parte orientan sus acciones a también a aumentar la oferta de movilidad estudiantil y de investigadores, así como crear o consolidar centros de investigación multidisciplinarios. La estructura organizacional también se incluye en planes de mejora de las universidades revisadas, en este caso para ambos grupos de universidades, las acciones se orientan a contar con una estructura orgánica adecuada a la política, para lo cual se requiere un análisis de la estructura y el diseño de esta, así como acciones para fortalecer los instrumentos que permitan mejorar el funcionamiento.

Las universidades privadas presentan otras líneas de acciones que no están consideradas en las universidades estatales, dicen relación con la evaluación del impacto de las actividades de VM, la gestión de los recursos para esta área, para lo cual se quiere establecer convenios con empresas solidarias y buscar la generación de recursos a través de la Ley de donaciones. La calidad del proceso de enseñanza es otra línea que se considera en los planes de mejora en el área de VM, para este caso, se quiere generar un plan de trabajo para fortalecer los vínculos con los egresados y ex alumnos y la creación de programas que integren la investigación, la docencia y la relación con instituciones comunales. La vinculación estratégica a través acciones que se orientan a la creación o

ampliación del Consejo Asesor de VM también están presentes en los planes de mejora de estas universidades.

Para el grupo de las tres universidades privadas de más reciente creación, las acciones se orientan a la evaluación de impacto de sus actividades, para lo cual se consideran acciones para profundizar y sistematizar el resultado de las actividades de VM y su contribución en el proceso de enseñanza y aprendizaje y también en crear mecanismos y criterios que permitan medir el impacto de las actividades de VM con los objetivos estratégicos y de aseguramiento de la calidad.

En resumen, se puede observar en Tabla 4.75 que las acciones que se incorporan en los planes de mejora de las universidades en estudio en el área de Gestión Institucional coinciden en un número importante de las acciones consideradas de cambios menores y mayores. Para el caso de los cambios menores la coincidencia se de en la orientación e intensidad, igualmente ambos grupos tienen acciones distintas que no son consideradas por uno u otro grupo, por ejemplo, en las universidades estatales se abordan acciones para la calidad y la mejora continua; y en las universidades privadas se abordan acciones de gestión financiera, gestión del clima laboral, matrícula y calidad de los servicios. Para los cambios mayores en la misma área de gestión institucional, las acciones que coinciden se refieren a atender línea de Modelo de gestión, a sistemas informáticos integrados, a la gestión financiera y a la calidad de los procesos de formación, en esta última la coincidencia se da entre las estatales y privadas de menor antigüedad o más reciente creación; las líneas distintas se refieren al cuerpo docente y a la estructura organizacional para el caso de las universidades estatales; para el caso de las universidades privadas, aparecen dos líneas que en las estatales no se consideran y se refieren a acciones que apuntan a la calidad de la infraestructura y a acciones de RRHH para la renovación del personal.

Para el área de Docencia de pregrado, las universidades de los grupos estatales y privadas que son parte de este estudio y que además presentan planes estratégicos extendidos o en resumen, se puede decir que las acciones del plan de mejora consideradas como cambios menores presentan

algunas coincidencias y que se refieren, como muestra la Tabla 4.76 las acciones para lograr la articulación de sus programas entre instituciones de educación media y programas de postgrado, en la calidad de la docencia y en el cuerpo docente (perfeccionamiento para las estatales y evaluación de desempeño para las privadas). Las universidades privadas presentan otras líneas de acción que no se evidencian en los planes de mejora de las universidades estatales en aquellas acciones que significan cambios menores, estás acciones son referidas al fortalecimiento de los reglamentos, difusión de sus carreras de excelencia, acciones para la gestión académica y para el mejoramiento de la difusión y coordinación de los servicios estudiantiles. Las tres universidades privadas creadas bajo la Reforma a la Educación Superior de 1981 registran dos acciones que no están en los grupos de universidades vistas anteriormente, las acciones se refieren a la calidad en relación con la progresión de los alumnos y a la gestión por indicadores, para lo cual activan acciones para optimizar el sistema de información para la toma de decisiones.

Los cambios mayores (Tabla 4.76) de las acciones que se incorporan en el plan de mejora también presentan coincidencia, estas se refieren a la calidad de los aprendizajes a partir de la progresión de sus estudiantes; a la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y a acciones para el cuerpo académico que para las universidades estatales se refiere a la renovación de la planta académica y para las privadas se refiere a la redefinición de la planta académica y la proyección de esta en las unidades académicas para la gestión de la contratación. Acciones que se orientan a la acreditación de sus carreras están presentes en las universidades estatales y privadas del grupo de universidades que son de creación por la Reforma de 1981.

Para el área de Investigación, el resumen de las acciones menores y mayores de las universidades que participan en este estudio están dadas primero por la particularidad de que al ser esta un área voluntaria para acreditación, en general las universidades incorporan el análisis del área solo si la presentan a acreditación y por consecuencia no la incorporan a su plan de mejora. Para las cuatro universidades estatales que presentan plan de mejora en el informe de autoevaluación, las

cuatro presentan a acreditación el área de Investigación. Para el caso de las cinco universidades privadas que son más antiguas y tienen origen antes de 1981, cuatro de ellas presentan el área de Investigación a acreditación, por tanto, la incorporan en el informe y en el plan de mejora; para las tres universidades privadas con creación después de 1981, solo una de ellas presenta esta área a acreditación y por tanto está incorporada en el informe de autoevaluación y en el plan de mejora.

Las acciones que implican cambios menores y que son coincidentes para ambos grupos de universidades como se muestra en la Tabla 4.77 se refieren a la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, especialmente en aumentar la participación de alumnos de pregrado y a tesistas de postgrado en las actividades de investigación. Luego se evidencias otras acciones que sólo están presente en las universidades estatales y que apuntan al desarrollo de la investigación y al aumento de la producción científica. Las universidades privadas por su parte consideran acciones que están asociadas a la gestión, seguimiento y control para el mejoramiento continuo; a la gestión financiera para medir la eficiencia y rentabilidad de los laboratorios que se utilizan para investigación y acciones asociadas a la gestión de la información para mejorar la comunicación a la comunidad de la actividad que realiza la universidad en el área de investigación, así como analizar bases de datos para requerimientos de investigadores. La universidad privada creada después de 1981, que presenta en su plan de mejora el área de Investigación orienta sus acciones a la gestión de los proyectos de investigación; a mejorar los niveles de comunicación interna, especialmente los académicos investigadores para que conozcan la política del área y acciones que se asocian a lograr posicionamiento de los investigadores de su universidad.

Las acciones que implican cambios mayores (Tabla 4.77) se observa una diferencia en la intensidad de estás, evidenciadas por el número de acciones que involucran o se asocian a una línea. Hay cuatro líneas de acción que son coincidentes en ambos grupos de universidades que se asocian a: cuerpo académico, para las universidades estatales, el énfasis está en contar con programas de contratación de académicos investigadores para aumentar la producción científica; para las

universidades privadas se asocia a perfeccionar la carrera académica, a la evaluación de desempeño incorporando las actividades de investigación y a contar con reglamentos para la contratación de sus académicos. Acciones asociadas al desarrollo de la investigación tienen presencia en universidades estatales y privadas, en este caso ponen foco en contar con planes o instrumentos para desarrollar la investigación en áreas o unidades descendidas o de reciente creación y a tener incentivos para la contratación de investigadores jóvenes. Las universidades privadas también tienen acciones que se asocian a tener recursos externos o internos para mejorar la infraestructura para investigación, contar con instrumentos para la creación y desarrollo de centros de investigación, potenciar la investigación en áreas como medicina, Ciencias sociales y económicas y contar con financiamiento para núcleos de investigación de excelencia. La producción científica es una de las líneas a la cual se orientan las acciones en ambos grupos de universidades; las universidades estatales ponen especial énfasis en acciones para mejorar la producción científica en base a incentivos a la publicación en revistas de alto impacto y a la adjudicación de proyectos de investigación de alta complejidad, a la implementación de reglamentos que define la carga horaria destinada a la investigación, a aumentar la base de investigadores que postulen a proyectos con financiamiento público-privado, nacional-internacional y a potenciar a sus investigadores a programas postdoctorales en instituciones de alto prestigio. Las universidades privadas, por su parte tienen acciones para mejorar el número de las publicaciones indexadas, para incrementar sistemas de control de los proyectos y para el desarrollo de una plataforma de información para el área de proyectos. Las acciones asociadas a la investigación asociativa e interdisciplinaria también se evidencian en los planes de mejora de ambos grupos de universidades, para las estatales, las acciones se orientan a la asignación de recursos financieros para establecer redes de colaboración en investigación, contar con modelos de convenios de cooperación científica para aumentar la investigación multidisciplinaria con la participación de investigadores de otras universidades nacionales y extranjeras. Para las universidades privadas las acciones las orientan a mejorar y potenciar el sistema de incentivos a la actividad investigativa e interdisciplinaria; incrementar las alianzas estratégicas con centros internacionales para favorecer la

movilidad de sus investigadores; establecer fondos de financiamientos para proyectos de investigación aplicada al sector productivo y para el caso de las universidades privadas con presencia regional, como el caso de la Univ. 12, se consideran acciones para contar con programas de investigación en ecosistemas regionales, para implementar estrategias de financiamiento para instalar centros de investigación y fortalecer las redes de cooperación internacional.

Luego se observan acciones en las universidades estatales que se orientan a fortalecer la investigación aplicada, potenciando apoyos para la generación y gestión de proyectos de fomento productivo y difusión del patentamiento; incorporan acciones para posicionar a sus investigadores en el ámbito público. Las universidades privadas, también incorporan otras líneas de acciones en su plan de mejora que apuntan a la estructura organizacional, en general se crea la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado. Otras acciones que se refieren a la vinculación de las actividades de investigación con la innovación y el sector productivo a partir de programas e incentivos.

El área de Docencia de Postgrado, al igual que investigación es un área voluntaria de acreditación, por lo que para este estudio los planes de mejora que incorporan acciones para el área de postgrado corresponden a las universidades que presentan esta área a acreditación, la excepción es la Univ. 4 que a pesar de no presentar el área de Docencia de Postgrado a acreditación, igualmente incluye en su informe de autoevaluación un capítulo dedicado al Postgrado y acciones en su plan de mejora de esta área. Para las universidades privadas, el panorama es diferente, pues los informes de autoevaluación que presentan el área de Docencia de Postgrado corresponden a las universidades más antiguas de esta muestra, es decir a aquellas que nacen antes de la Reforma a la Educación Superior de 1981, con excepción de la Univ. 9 que no incorpora esta área en su informe; las tres universidades de más reciente creación Univ. 1, Univ. 5 y Univ. 2 no presentan en sus informes el área de Docencia de Postgrado.

Tabla 4.75

Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a la gestión institucional.

CAMBIOS MENORES EN GESTIÓN INSTITUCIONAL	**ESTATALES CRUCH** Mejorar la comunicación interna. Implementar sistemas informáticos integrados. Actualización de la política de RRHH. Retomar plan de inversiones físicas y equipamiento académico. Rediseño de la estructura central y académica. Programas de capacitación a directivos. Implementar plan para la acreditación de carreras. Implementar mecanismos de aseguramiento de vigencia de los Planes estratégicos y optimización del sistema de control estratégico. **PRIVADAS CRUCH** Fortalecer la comunicación interna. Integrar los sistemas informáticos. Fortalecer y profesionalizar la Dirección de RRHH alineada con el crecimiento institucional. Consolidación del sistema de evaluación y promoción del personal no académico. Diseño e implementación de Convenios de Desempeño alineados con la asignación presupuestaria. Mantención de la Infraestructura y equipamiento. Revisar la estructura organizacional de gobierno. Implementación de programas de capacitación en gestión directiva. Determinar criterios de evaluación de la estructura organizacional. Implementar plan de desarrollo para el análisis institucional. Fortalecer y ampliar el alcance de la gestión financiera. Sistematizar las mediciones de la Gestión clima labora. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDICACUÓN SUPERIOR DE 1981)** Mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación interna. Fortalecer la capacidad de gestión directiva de las autoridades. Consolidar modelo de gestión de facultades y escuelas. Lograr un equilibrio financiero. Plan para aumentar las matrículas y atraer mejores alumnos.

Tabla continúa en página siguiente

CAMBIOS MAYORES EN GESTIÓN INSTITUCIONAL	**ESTATALES CRUCH** Implementar Modelo de gestión para la autonomía administrativa y académica. Fortalecer la gestión financiera. Programas de nivelación de competencias, programas de capacitación docente, actualización de planes de estudio de acuerdo con SCT. Programa de atracción de académicos con grado de doctor. Fortalecer la carrera académica. Programa de evaluación de la Estructura organizacional. **PRIVADAS CRUCH** Revisión y actualización del modelo y de la Planificación estratégica en todos los niveles. Generar un Modelo de gestión administrativa y académica. Gestión financiera. Implementar un plan de tecnologías de la información de mediano y largo plazo. Implementación de un nuevo plan de renovación de personal. Plan de mejoramiento de infraestructura. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDICACUÓN SUPERIOR DE 1981)** Diversificar fuentes de ingreso. Fortalecer Modelo de gestión para una institución compleja. Avanzar en la implementación curricular a través de un sistema de seguimiento en las carreras. Fortalecer las capacidades docentes de los académicos para asegurar los aprendizajes de los estudiantes. Fortalecer la retroalimentación de los procesos formativos de las carreras a través de la vinculación con los egresados. Optimizar la infraestructura física y digital.

Tabla 4.76

Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a la docencia de pregrado.

CAMBIOS MENORES EN DOCENCIA DE PRE GRADO	**ESTATALES CRUCH** Articulación entre niveles educativos. Calidad de la docencia (Tics en la docencia, revisión de instrumento de evaluación de la docencia). Perfeccionamiento cuerpo docente. **PRIVADAS CRUCH** Articulación entre carreras con programas (investigación y pre grado). Calidad de la docencia (implementación de encuesta docente, capacitación docente, programas de nivelación, rediseño curricular). Cuerpo docente (diagnóstico de dotación, evaluación de desempeño). Fortalecimiento de Reglamentos de unidades. Plan de difusión de carreras de excelencia. Gestión académica. Mejorar programas de difusión de los servicios estudiantiles. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE 1981)** Perfeccionar mecanismos de medición de indicadores de progresión de los alumnos. Optimizar la oferta y admisión de programas de postgrado. Gestión por indicadores.

Tabla continúa en página siguiente

CAMBIOS MAYORES EN DOCENCIA DE PRE GRADO	**ESTATALES CRUCH** Programas para mejorar la calidad de los aprendizajes y la progresión de los alumnos. Fortalecer programas de apoyo al aprendizaje. Fortalecer sistemas de seguimiento de egresados. Generar mecanismos de diagnóstico y renovación del cuerpo académico. Fortalecimiento de procedimientos para la evaluación, mejora continua y acreditación de carreras. **PRIVADAS CRUCH** Diseño e implementación de planes de apoyo integral, de nivelación para alumnos de primeros años, innovaciones curriculares para asignaturas de alta reprobación, elaborar estudios de variables que inciden en la aprobación de asignaturas. Actualización de proyectos curriculares, ampliar la vinculación con los egresados, definir mecanismos de seguimiento al perfil de egreso, evaluación del impacto de la renovación curricular. Redefinición de la planta y necesidades y proyección de la planta académica. Para la calidad de la docencia, implementación de mecanismos para evaluar los procesos docentes, diseño de sistema de evaluación docente integral, diseñar y validar el perfil académico por carrera. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE 1981)** Programas para retener más y mejores alumnos. Reforzar el trabajo con egresados y empleadores, fortalecer la vinculación de la investigación y el pregrado. Implementar sistema de seguimiento de carreras. Asegurar la acreditación de carreras y programas. Fortalecer las capacidades docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 4.77

Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a investigación.

CAMBIOS MENORES EN INVESTIGACIÓN	**ESTATALES CRUCH** Evaluación de impacto de los fondos de incentivo a la investigación. Avanzar en la incorporación de alumnos de pregrado en las actividades de investigación. Posicionar a los investigadores de la universidad en el ámbito público para la divulgación científica. **PRIVADAS CRUCH** Aumentar la incorporación de estudiantes y tesistas de postgrado en proyectos de investigación. Diseñar y mantener actualizada una plataforma Web para informar a la comunidad. Diseñar y analizar bases de datos permanentemente según requerimientos. Realizar análisis de costo-beneficio de la certificación de laboratorios para medir la rentabilidad esperada. Consolidar el sistema de control de gestión como instrumento de apoyo para el mejoramiento continuo. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE 1981)** Mejorar el nivel de conocimiento de los profesores investigadores respecto de la política de su quehacer. Implementar una plataforma para el control y gestión de proyectos internos y externos. Visibilizar la producción científica a los investigadores y su trabajo.

Tabla continúa en página siguiente

CAMBIOS MAYORES EN INVESTIGACIÓN	**ESTATALES CRUCH** Cuerpo académico: Plan de contratación de académicos investigadores, plan para establecer incentivos para la asociatividad en investigación (redes de colaboración y modelos de convenios institucionales para la cooperación científica. Desarrollo de la Investigación: Planes para el desarrollo de la investigación en áreas de reciente creación, desarrollo de fondos concursables para investigadores jóvenes, incrementar participación de unidades académicas de bajo nivel de investigación, programa de fortalecimiento de recursos y capacidades para la investigación. Producción científica: programa para aumentar la producción científica en programas de doctorado, aumentar horas destinadas a la investigación de jornadas completas y medias jornadas, aumentar la base de investigadores que postulen a proyectos con financiamiento interno, externo, nacional y/o internacional, potenciar políticas de incentivos a la investigación de alto nivel productivo, desarrollo de líneas de excelencia en investigación (a través de centros o institutos), incentivo a la publicaciones en revistas de alto impacto. Investigación aplicada: Programa de apoyo para el desarrollo de la investigación aplicada. **PRIVADAS CRUCH** Cuerpo académico: perfeccionar la carrera académica, definir reglamentos, normas e instrumentos para evaluar la efectividad de la política de contratación y renovación de académicos investigadores. Desarrollo de la investigación: Programas para impulsar a unidades académicas deficitarias de investigadores jóvenes; mejorar mecanismos para apalancamiento de recursos para infraestructura; perfeccionar instrumentos para el desarrollo y creación de centros de investigación; potenciar la investigación en áreas deficitarias; programa para financiar núcleos de investigación de excelencia. Investigación asociativa/interdisciplinaria: Establecer fondos para investigación asociados con el sector productivo; mejorar sistema de incentivos a la actividad investigativa de impacto y multidisciplinaria; incrementar alianzas estratégicas que favorezcan la movilidad; fortalecimiento de redes para la colaboración internacional; ampliar programas de investigación a otros ecosistemas (patagónicos y antárticos); favorecer publicaciones en convenio con centros de excelencia. Producción científica: Incrementar sistemas de incentivos a la publicación científica en los dos primeros cuartiles. Gestión de la investigación: Creación de un organismo formal para el control de proyectos. Estructura organizacional: reestructurar la dirección de investigación (creación de VR de investigación y postgrado) Investigación aplicada: mejorar incentivos y reconocimientos para la generación de patentes; instalación gradual de un campus de innovación; crear programas para vincular investigación, innovación y sector productivo; desarrollo de capacidades para la formulación de proyectos I+D+i+e. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDICACUÓN SUPERIOR DE 1981)** Desarrollo de la investigación: Fortalecer la incorporación de investigadores junior; incrementar centros de investigación e innovación; sistematizar políticas y programas para la investigación. Producción científica: Plan para aumentar la publicación científica.

Las acciones que significan cambios menores para el área de Docencia de Postgrado, como muestra la Tabla 4.78 tienen distinta orientación, para las universidades estatales las acciones de cambios menores van orientadas a contar con un plan sistemático de articulación curricular de los programas de pre y postgrado. Para las universidades privadas las acciones se orientan a la calidad de la docencia, para lo cual se proyectan acciones para la adecuación y la sistematización de los instrumentos de evaluación de la docencia de sus académicos en los programas de postgrado; acciones para la gestión académica del postgrado. Otra acción se orienta a la gestión de la información para mejorar el sistema de registro de la información de la unidad y de los programas de postgrado.

Las acciones que involucran cambios mayores y que se evidencian en los planes de mejora de las universidades en estudio están presentes en los dos grupos de universidades (Tabla 4.78), ambos grupos comparten seis líneas de acción que apuntan a la calidad de los aprendizajes; al crecimiento y desarrollo del área de postgrado; a la calidad asociada a la acreditación de los programas; a la internacionalización – asociatividad- multidisciplinariedad; a la estructura organizacional y a la sustentabilidad de los programas.

Para la calidad de los aprendizajes, las universidades estatales se orientan a mejorar la eficacia interna de los programas, a contar con procesos de actualización de diseño de los programas y malla curricular para asegurar la consistencia con el perfil de egreso, la flexibilidad curricular y la incorporación de los CT, también considerada en las universidades privadas; la calidad de los aprendizajes también considera acciones asociadas a establecer mecanismos para la innovación curricular que impacten en la progresión de los alumnos y a contar con sistemas de seguimiento de sus graduados, ambas acciones presentes también en las privadas y finalmente en la incorporación de la enseñanza del idioma inglés. Para lograr crecimiento y desarrollo en el postgrado, las acciones se orientan en las universidades estatales a la creación de nuevos programas en áreas específicas, a resolver temas de infraestructura para el postgrado y a contar con un plan de marketin estratégico

que les permita generar nuevas redes, convenios y socios. Para las universidades privadas las acciones van por generar sistemas de incentivos competitivos, a contar con programas con doble grado o titulación, a contar con un Colegio Doctoral y convenios de cotutela en los programas más desarrollados. La calidad asociada a la acreditación de los programas, para las universidades estatales y privadas, las acciones apuntan a establecer mecanismos para garantizar la acreditación de sus programas, capacitar a los directivos en temáticas de acreditación y a estimular la acreditación internacional de los doctorados respectivamente. Las acciones para la internacionalización en las universidades estatales apuntan a establecer una política y una estructura para la internacionalización y a contar con un plan de movilidad y reclutamiento de académicos extranjeros de excelencia. Para las universidades privadas orientan acciones para la promoción, difusión y posicionamiento internacional de los programas de postgrado, a formalizar convenios de intercambio estudiantil, aumentar el número de alumnos que realizan estadías en centros reconocidos, a la realización de tesis en co tutela con instituciones de excelencia, a crear sistemas de incentivos para la investigación interdisciplinaria. Para la estructura organizacional, que también está presente en ambos grupos de universidades, las acciones para las universidades estatales y privadas se orientan a revisar e implementar una estructura organizacional del postgrado que responda a los requerimientos de la unidad. La sustentabilidad también es otra línea coincidente en los planes de mejora asociada al postgrado, para esta línea las acciones de las universidades estatales apuntan a asegurar la sustentabilidad a través de una estrategia de asignación y designación de recursos; para las universidades privadas, las acciones van por contar con procedimientos para la evaluación de los costos – beneficios de los programas y acciones para poner en conocimiento de las autoridades la necesidad de financiamiento de los programas y el aporte de la institución en esta área.

Las universidades estatales también tienen acciones que se asocian a la calidad de la docencia, como contar con un plan de habilitación de los académicos de postgrado. Las universidades privadas adicionan acciones en sus planes de mejora que van por la calidad de cuerpo académico aumentando académicos vinculados con el postgrado, acciones para la vinculación de los

programas de postgrado con el sector productivo, social y con los egresados, y acciones que se orientan a la calidad de los servicios, especialmente a los apoyos y cobertura de servicios para los alumnos de postgrado.

Las acciones destinadas al mejoramiento del área de Vinculación con el Medio que se consideran en los planes de mejora de ambos grupos de universidades, al igual que las áreas anteriores, las universidades tienen acciones con similar orientación, para el caso de acciones que involucran cambios menores, como lo muestra la Tabla 4.79 las coincidencias en ambos grupos están en acciones que se asocian a la gestión, seguimiento y registro de las actividades relacionadas con vinculación, para lo cual se quiere contar con una plataforma informática, contar con modelos de monitoreo y seguimiento; acciones de extensión científica, cultural, social, artística, etc.; a acciones para el posicionamiento de la institución en el medio nacional y/o regional y a acciones referidas a revisar y renovar políticas y reglamentos para el área. Las universidades estatales además consideran acciones para desarrollar y potenciar la vinculación bajo ciertos principios de bidireccionalidad, de formalización de los vínculos con sus socios afectivos y profundizar en la articulación de la vinculación con la problemática regional.

Las universidades privadas tienen otras acciones que las estatales no considera y se refieren a acciones que van orientadas a mantener una coordinación de la vinculación con las actividades académicas y a la capacitación de los responsables de las actividades de vinculación; consideran acciones de gestión financiera para el área de vinculación; acciones que se orientan al desarrollo académico y a la valoración que tienen en la evaluación de desempeño de sus académicos; acciones para mejorar la comunicación de la vinculación y contar con un repositorio de estudios y análisis de temáticas relacionadas. Las acciones que implican cambios mayores, como lo muestra la Tabla 4.79 coinciden en cuatro líneas que se refieren a la vinculación con el sector productivo; a la internacionalización con incremento de la movilidad estudiantil y generación de redes científicas internacionales; acciones orientadas a la estructura organizacional y a acciones que apuntan a la

calidad de los aprendizajes, para este caso, ambas apuntan a la relación con los egresados. Las universidades privadas adicionan otras líneas de acción que se orientan a medir el impacto de las actividades a través de la generación de indicadores, a la gestión de recursos para el área y a la vinculación estratégica creando el Consejo asesor de Vinculación.

Relación por Atributos entre Estructura Flexible (ESTFLE), Liderazgo del Cambio (LIDCAM) y Disposición al Cambio (DISCAM)

La relación de la categoría ESTFLE con las categorías de DISCAM y LIDCAM de Aprendizaje Institucional está presente en los informes de autoevaluación con diferencias significativas en intensidad de las referencias codificadas. Lo primero que se desprende de la Tabla 4.80 es que la relación de ESTFLE con DISCAM registra 18 referencias codificadas y ESTFLE con LIDCAM registra solo una referencia.

Las relaciones de ESTFLE con DISCAM están principalmente marcadas por dos aspectos, el primero de ellos es la disposición de las instituciones representado por las autoridades a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone, el segundo es que la disposición al cambio se concreta con la incorporación de los cambios que la institución aspira a lograr en la Planificación Estratégica.

La relación de la estructura organizacional y de gobierno con la disposición al cambio se observa en que por un lado la estructura organizacional le permite a las instituciones especializar la gestión y ordenar el cumplimiento de las decisiones en función de los objetivos y la disposición al cambio en esta materia se evidencia en la capacidad de respuesta a los ajustes que se hacen en el ámbito administrativo y académico según los objetivos institucionales, así por ejemplo se muestra en algunos de los cambios que la Univ. 9, universidad privada ha introducido en ciertas unidades como rectoría que modificó cambios en el organigrama al cambiar dependencia de la Dirección General de Vinculación pasando de Rectoría a la Vicerrectoría Académica debido al trabajo de con las Facultades.

Tabla 4.78

Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a docencia de postgrado.

CAMBIOS MENORES EN DOCENCIA DE POSTGRADO	**ESTATALES CRUCH** Plan de sistematización de adecuación curricular para la articulación entre programas de postgrado y carreras de pregrado. **PRIVADAS CRUCH** Mejoramiento del sistema de registro de información de actividades de postgrado. Adecuación de instrumentos de evaluación de la docencia a programas; Sistematizar uso de instrumentos de evaluación docente y de retroalimentación para la docencia de postgrado. Generar instancias de participación estudiantil en la gestión de programas de postgrado. Consolidar sistema de seguimiento a los planes de desarrollo de los programas; Mejorar y difundir sistemas de apoyo integral a los graduandos. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE 1981)**
CAMBIOS MAYORES EN DOCENCIA DE POSTGRADO	**ESTATALES CRUCH** Calidad de los aprendizajes: Mejorar la eficiencia interna de los programas; actualización y diseño de programas y malla curricular; Programa de seguimiento de la progresión de estudiantes y plan de medidas remediales; Programa de apoyo e incentivos a la publicación de trabajos de graduación en revistas científicas de corriente principal. Crecimiento y desarrollo: Creación de nuevos programas de doctorado en áreas de Humanidades, Ciencias Sociales y Artes; Materializar el plan de crecimiento de infraestructura. Aseguramiento de la calidad: Plan de sistematización de procesos, estándares y recursos de programas que se deben acreditar. Internacionalización/asociatividad: Establecer una política y una estructura para la internalización y plan de movilidad y reclutamiento de académicos extranjeros de excelencia. Estructura organizacional: Revisar la estructura del postgrado. Calidad de la docencia: Plan de habilitación del cuerpo académico que prestará servicios docentes en postgrado. Sustentabilidad: definición de una estrategia de asignación y designación de recursos financieros, modificar el reglamento de obligaciones financieras. **PRIVADAS CRUCH** Calidad de los aprendizajes: Implementar sistema de seguimiento de graduados y empleadores; Implementación de un sistema de Créditos Transferibles en programas de postgrado. Crecimiento y desarrollo: Generar sistema competitivo de incentivos a la actividad de postgrado; Instaurar el doble grado, Colegio Doctoral o convenios de Co Tutela. Aseguramiento de la calidad: Estimular la acreditación internacional de programas de doctorado consolidados; Aumentar en número de programas de postgrado acreditados. Internacionalización/asociatividad: convenios de intercambio académico y estudiantil con centros de innovación y de emprendimiento; Aumentar alumnos que realizan estadías de corta y larga duración en universidades o centros de prestigio; Diseño y materialización de Estrategia de difusión y posicionamiento de postgrado a nivel nacional e internacional. Estructura organizacional: cambio de la estructura del postgrado. Calidad de la docencia: Fortalecer instrumentos para aumentar académicos vinculados postgrado. Sustentabilidad: Diseñar y aplicar procedimiento de evaluación de costos–beneficios de los programas; Visibilizar en el país la necesidad de financiamiento del postgrado y los aportes de la Universidad. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE 1981)**

Tabla 4.79

Cambios menores y mayores que se evidencian en los planes de mejoras referidos a vinculación con el medio.

CAMBIOS MENORES EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO	**ESTATALES CRUCH** Gestión: Desarrollo de un sistema de gestión para el registro y el seguimiento de las actividades. Agenda de articulación interinstitucional. Extensión: Implementar programas de desarrollo de identidad. Implementar programa de especialización para Profesores de Educación Básica; Contar con un Centro de Pensamiento Universitario. Posicionamiento: Programa de marketing estratégico.; programa de difusión y admisión; programa propedéutico para 4o año de E.M; Contar con un observatorio laboral para practicas profesionales. Líneas de vinculación: Desarrollar una cultura de bidireccionalidad en las actividades; Profundizar la articulación entre las acciones de vinculación y la problemática regional. **PRIVADAS CRUCH** Gestión: Mejoramiento de la gestión y seguimiento de convenios. Implementación de un sistema de información geográfica de vinculación institucional. Implementación de modelos de monitoreo y seguimiento y registro de acciones de vinculación. Extensión: Plan Internacionalizar los convenios y exposiciones con Museos nacionales y regionales; Crear un repositorio de estudios y análisis. Posicionamiento: Revisión y actualización del Plan de Fortalecimiento de la Imagen Corporativa Institucional. Relación con la docencia: plan de actividades con las unidades académicas; Capacitar a los responsables de las actividades de vinculación. Gestión financiera: Creación e implementación de procedimientos para la asignación de recursos del área de VM. Desarrollo Académico: Elaboración de una propuesta de valoración de las actividades de VM para la promoción académica. Comunicación: Evaluar e intensificar la utilización de los medios de comunicación para informar de las actividades. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDICACUÓN SUPERIOR DE 1981)** Comunicación interna: mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación interna en área de VM.

Tabla continúa en página siguiente

CAMBIOS MAYORES EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO	**ESTATALES CRUCH** Vinculación con el desarrollo productivo: Crear observatorio de necesidades y oportunidades de vinculación con el desarrollo productivo de las regiones. Implementar programa para fortalecer el trabajo con los sectores sociales, servicios y productivo. Crear programa de oferta anual de capacitación para distintos sectores de la región. Implementar programa de actividades docentes ("Service-Based Learning"). Internacionalización: Implementar programas: de movilidad estudiantil y académica. para diseñar la oferta de postgrado y pos título en el extranjero. Reconocimiento de grupos y redes de investigación con académicos e instituciones extranjeras. Estructura organizacional: Implementar una estructura orgánica adecuada a la política de VM. Calidad en la E-A: Desarrollar y profundizar los vínculos con sus egresados para fidelización más efectiva. **PRIVADAS CRUCH** Vinculación con el desarrollo productivo: Diseñar programas de apoyo a las unidades académicas para la formulación y desarrollo de proyectos con el sector productivo y servicios. Internacionalización: Establecer programa permanente a la movilidad de los investigadores; Crear y/o consolidar centros de investigación multidisciplinarios. Aumentar oferta de movilidad estudiantil nacional e internacional de pregrado. Apertura de programa de movilidad autofinanciado. Estructura Organizacional: Fortalecer instrumentos para mejorar el funcionamiento de la estructura institucional. Calidad en la E-A: Generación de plan de trabajo por departamento y unidad en conjunto con la Red de Ex alumnos. Creación de programas integrados de investigación, docencia y vinculación con municipios. Evaluación del impacto: Crear sistema de medición de impacto de las actividades. Establecer indicadores de impacto para las acciones de VM. Gestión de recursos: Establecer convenios con empresas solidarias. Generar aportes por Ley de Donaciones. Vinculación estratégica: Inclusión de actores externos, mediante la creación del Consejo Asesor Externo. **PRIVADAS NO CRUCH (CREADAS A PARTIR DE LA REFORMA A LA EDICACUÓN SUPERIOR DE 1981)** Evaluación del impacto: Profundizar en la sistematización de los resultados de las instancias tradicionales colaborativas de VM en su contribución al proceso de E-A. Avanzar hacia una segunda fase de medición del impacto externo. Unificar criterios de medición de impacto de las iniciativas de vinculación con objetivos estratégicos y de aseguramiento de la calidad.

Tabla 4.80

Referencias de relación de Estructuras flexibles (ESTFLE) con Disposición al cambio (DISCAM) y Liderazgo del cambio (LIDCAM)

RELACIÓN DE ESTFLE CON LIDCAM Y DISCAM	ESTFLE	Asociado a la existencia de un sistema consolidado de elección o nombramiento de sus autoridades.	Considera instancias de revisión y análisis de la gobernanza y estructura organizacional considerando los cambios del entorno, la Misión de la Universidad	Considera una estructura de gob. Organizacional, jerárquica y funcional con unidades de apoyo de carácter asesor
DISCAM	18	0	6	7
Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone.	14	0	6	7
Dispuesta a vincularse con otras instituciones para buscar buenas practicas que pueda incorporar.	0	0	0	0
La disposición al cambio se evidencia en la Planificación Estratégica.	12	0	5	5
Muestra capacidad de renovarse de acuerdo a las demandas del entorno.	4	0	0	1
LIDCAM	1	0	0	0
Asociado a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las maximas autoridades para el proceso de autoevaluación.	0	0	0	0
El liderazgo esta asociado a la capacidada de implicar a la comunidad universitaria a participar del proceso.	0	0	0	0
Son los responsables de entregar las definiciones estratégicas, los lineamientos y los focos del proceso de autoevaluación.	0	0	0	0

Tabla continúa en página siguiente

RELACIÓN DE ESTFLE CON LIDCAM Y DISCAM	ESTFLE	El sistema de gobierno incluye un marco normativo y de procesos predefinidos	Existe equilibrio entre la estabilidad estructural y la flexibilidad organizacional	Los altos grados de participación que caracterizan a la Universidad se muestran compatibles con la gobernabilidad	Los estatutos de la universidad procuran un sistema de gobierno más bien descentralizado y o democrático, pluralista
DISCAM	18	3	5	4	2
Dispuesta a revisar y modificar su funcionamiento y normativa frente a sus desafíos que se impone.	14	3	4	4	1
Dispuesta a vincularse con otras instituciones para buscar buenas practicas que pueda incorporar.	0	0	0	0	0
La disposición al cambio se evidencia en la Planificación Estratégica.	12	1	2	2	2
Muestra capacidad de renovarse de acuerdo a las demandas del entorno.	4	0	1	1	0
LIDCAM	1	0	0	0	0
Asociado a una declaración explicita del liderazgo y responsabilidad de las maximas autoridades para el proceso de autoevaluación.	0	0	0	0	0
El liderazgo esta asociado a la capacidada de implicar a la comunidad universitaria a participar del proceso.	0	0	0	0	0
Son los responsables de entregar las definiciones estratégicas, los lineamientos y los focos del proceso de autoevaluación.	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

A partir de lo indicado anteriormente, es posible mencionar algunos ejemplos de los cambios introducidos en el último periodo:

> En la Rectoría, como se observa en el organigrama actual de la [Univ. 9], se modificó la dependencia de la Dirección General de Vinculación (DGV), que pasó desde la Rectoría a la VRAC. El objetivo de este cambio, recientemente realizado, fue reorientar la labor de la DGV, ya que hoy ésta se encuentra con un fuerte trabajo asociado a las facultades. En tanto, como miembro de la VRAC, se pretende que establezca una relación más directa y adecuada de la que tenía como dirección de Rectoría. La finalidad es volver a impulsar la DGV desde una configuración nueva que implica un incremento en sus posibilidades de gestión, un aumento en el horario del Director de Vinculación, la incorporación de la formación continua y el fortalecimiento del vínculo de las diferentes carreras con el medio, por ejemplo, las prácticas, los campos clínicos, etc. (Informe de autoevaluación Univ. 9, 2014 p. 64)

Para la Univ. 8 los procesos de autoevaluación de los años 2004 y 2008 les permitió saber de la necesidad de revisar la estructura administrativa y académica por las tensiones que ha debido enfrentar de orden interno pero principalmente del contexto externo como las condiciones de financiamiento universitario, la complejidad del quehacer académico, la necesidad de rendición de cuenta de las instituciones entre muchas otras que la obligan a tener una estructura ágil y pertinente a sus actuaciones en el escenario de las instituciones públicas o estatales.

> En general la estructura organizacional ha sido funcional a las necesidades de desarrollo de la Universidad, no obstante, se percibe la necesidad de revisarla permanentemente para identificar áreas de ajuste que permitan mejorar la eficiencia interna. Las innovaciones en la organización de las dos facultades creadas recientemente están mostrando buenos resultados a juzgar por las evaluaciones del primer año de gestión de la Facultad de Odontología. Por otra parte, las instancias de decisión son percibidas por

> los informantes como un aspecto positivo de la gestión, lo que se asienta en el reconocimiento de la claridad de los procedimientos y los canales de participación. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013 p. 64)

En síntesis, la relación de ESTFLE con DISCAM no presenta diferencias entre las universidades estatales y privadas, los contenidos de la relación se refieren a la disposición a revisión y cambios a las estructuras de gobierno y organizacionales, a las políticas y normativas para adaptarse y hacer más ágil la gestión y la toma de decisiones ante las tensiones y desafíos que deben enfrentar las instituciones de educación superior. En la Tabla 4.81 se muestran los principales temas que aborda la relación de ESTFLE con DISCAM.

Tabla 4.81

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Estructuras flexibles (ESTFLE) con Disposición al cambio (DISCAM).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Decisión política de las autoridades de revisar la estructura para atender a las nuevas obligaciones que deben enfrentar.
La disposición al cambio en la estructura se concreta con acciones planificadas en los Planes de Desarrollo de la Institución.
Los cambios en la estructura de gobierno y estructura organizacional alcanzan la estructura jerárquica y funcional.
Los cambios en la estructura buscan el equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad organizacional.
Los cambios en la estructura que se implementan son producto de procesos de análisis interno liderado por las máximas autoridades institucionales.

Autoevaluación y Planificación de la Calidad

Comprobar la Relación por Atributo entre Plan de Mejora (PLANEJ) y Objetivos de Calidad (OBJETI).

La relación de Plan de mejora (PLAMEJ) con Objetivos de calidad (OBJETI) presenta 19 referencias codificadas en los informes de autoevaluación revisados como se muestra en la Tabla 4.82 y se refieren a que los resultados de los procesos de autoevaluación, las observaciones de los procesos anteriores de acreditación y las observaciones recibidas de la CNA en las Actas de

Acreditación son la fuente de donde surgen los Planes de mejora, instrumento que recoge los compromisos de las acciones, la metas y los recursos para ser implementadas. Los planes contienen un conjunto de proyectos que se orientan a corregir las debilidades detectadas en los distintos procesos anteriormente mencionados. Los ámbitos que se consideran en los planes de mejora de estas instituciones se refieren a las debilidades detectadas en las áreas de la gestión institucional, área de docencia de pregrado, área de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio y a las brechas que se detectan en cada proceso asociado a estas áreas respecto de los objetivos que se han propuesto.

Tabla 4.82

Referencias de relación de Plan de mejora (PLAMEJ) con Objetivos (OBJETI).

RELACIÓN DE PLAMEJ CON OBJETI	OBJETI
PLAMEJ	19
Asociado al compromiso de mejora continua en los procesos.	1
Contempla acciones de seguimiento y control al Plan de mejora.	2
Contempla acciones que tienen asociados recursos, responsables y fechas comprometidas.	14
Representa las acciones para atender las debilidades detectadas (procesos autoevaluación, observaciones de acreditación o objetivos estratégicos).	17

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

La Univ. 8 se refiere a su Plan de Mejora como el instrumento que suscribe los compromisos asumidos en cada área que se ha sometido a evaluación para superar las debilidades detectadas.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Los compromisos que se suscriben a través del Plan de Mejoramiento se han organizado siguiendo el orden de las áreas de evaluación y a las secciones de cada una de ellas. Se han incluido metas que responden a debilidades específicas dentro de un área de mejora. Los indicadores de logro, en algunos casos, hitos relevantes, están orientados a verificar el cumplimiento de las metas y no de cada una de las actividades que

contribuyen a ellas. Los responsables de asegurar el logro de cada meta son los directivos a cargo de las unidades institucionales en que radican las funciones que se relacionan con ellas. Las líneas de base para el cálculo de las metas se realizarán una vez concluido el proceso de acreditación. (Informe de autoevaluación Univ. 8, 2013 p. 237)

La Univ. 2 del grupo de las universidades privadas presenta su Plan de Mejora como un Mapa estratégico que sirve de base para la propuesta de proyectos institucionales que abordan las distintas áreas de mejora y que responde a los objetivos institucionales.

7.4. Resumen del Plan de Mejora El Mapa estratégico descrito, constituye la base para la generación de los proyectos institucionales, los que incluyen una o más de las iniciativas de mejoramiento mencionadas, tal como se muestra en las Tablas 95, 96, 97 y 98

Tabla 95 Objetivo Institucional: Calidad Académica

Objetivo estratégico específico	Indicador	Metas Anuales	Proyecto institucional	Unidad Responsable
Atraer más y mejores estudiantes.	Tasas de postulación	Según plan específico	Más y mejores estudiantes	VRA y AC
Retener más y mejores estudiantes.	Tasas de retención	Según plan específico	Más y mejores estudiantes	VRA y AC
Vincularse con titulados y empleadores.	Efectividad y cobertura	Según plan específico	Modelo de gestión de redes	VRD
Optimizar servicios estudiantiles.	Resultado encuesta de satisfacción	Según plan específico	Más y mejores estudiantes	VRA y AC
Asegurar acreditación de carreras.	Carreras en régimen	Según plan específico	Plan institucional de acreditaciones	VRA y AC
Asegurar acreditación de programas.	Programas en régimen	Según plan específico	Plan institucional de acreditaciones	VRA y AC
Optimizar Proyecto Educativo.	Set de indicadores	Según plan específico	Proyecto de Optimización	VRA y AC

Fuente: (Informe de autoevaluación Univ. 2, 2014 p. 200).

En resumen, como lo muestra la Tabla 4.83 existe relación de PLAMEJ con OBJETI en los informes de autoevaluación, la relación está dada por que los planes de mejora recogen las debilidades identificadas en los procesos de análisis interno y por las observaciones que las instituciones reciben de la CNA en sus procesos anteriores de acreditación; los planes de mejora responden a los objetivos institucionales en el sentido de se planifican acciones que están orientadas

a resolver las debilidades, a diseñar estrategias que permitan alcanzar las metas comprometidas por la institución y dependiendo del nivel de desarrollo que haya alcanzado la universidad serán los énfasis en los objetivos que se plasmen en el plan de mejora.

Aprendizaje Institucional y Planificación de la Calidad

Relación de Planificación Estratégica del Cambio (PLANES) con Objetivos de Calidad OBJETI

La relación de la categoría PLANES con OBJETI se presenta con 41 referencias codificadas en los informes de autoevaluación revisados y que son parte de este estudio. Como lo muestra la Tabla 4.84 la relación está dada por los objetivos que las instituciones se plantean para alcanzar el estado deseado a mediano y largo plazo y por tal razón son parte de la Planificación Estratégica institucional. Los objetivos están asociados a los grandes desafíos que tienen las instituciones y que como tal se incorporan al Plan de Desarrollo. Los desafíos en cuestión están relacionados a decisiones estratégica que deben asumir las instituciones para por un lado cumplir con la Misión y Visión, como para responder a las tensiones y presiones del sistema universitario, tales como competitividad por matrícula antes mayor número de instituciones de educación superior, financiamiento universitario, así como política y regulación del sistema.

Las universidades estatales como privadas que son parte del estudio presentan referencias codificadas en los informes, para las universidades estatales se registran 23 referencias y para las privadas 18 referencias.

La Univ. 10, universidad estatal expone en su informe que los procesos de análisis interno les han permitido enriquecer su proyecto institucional que, a partir de su historia proyecta una visión consensuada con su comunidad sobre su realidad actual y su desarrollo futuro, desarrollo que por su misión histórica y su vocación de institución estatal pública tiene el compromiso de distinguirse por la calidad en las actividades académicas. Así en el contexto de su Misión y en donde está inserta la universidad la insta a mirar más allá de las fronteras nacionales y a constituirse en una universidad de clase mundial y así se orienta su proyecto de Desarrollo Institucional.

Tabla 4.83

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planes de mejora (PLAMEJ) con Objetivos de calidad (OBJETI).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Abordan debilidades detectadas en los procesos de autoevaluación, se hace cargo de las observaciones de los procesos de acreditación anteriores.
Decisión institucional de hacerse cargo de las debilidades a través del plan de mejora.
El plan de mejora apunta a cubrir las brechas de objetivos que no se han alcanzado en periodos definidos.
Herramienta que, en su estructura, considera acciones, objetivos, responsables, indicadores, plazos y en algunos casos lleva incorporado los recursos económicos.
Se operacionaliza a través de proyectos.

Tabla 4.84

Referencias de relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Objetivos (OBJETI)

RELACIÓN DE PLANES CON OBJETI	OBJETI
PLANES	41
Asociado a u proceso de planificación estrategica continua para lograr los cambios deseados.	31
Asociado al análisis del entorno interno y externo, de tendencias, de implicancias para la toma de decisiones frente a un objetivo.	29

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Por una parte, la [Univ. 10] se erige sobre una tradición centenaria, resuelta a mantener su misión histórica, su vocación estatal y pública y su compromiso con el país. Ello implica destacarse tanto por la calidad inherente a sus actividades, como por el ejercicio de los valores de tolerancia, pluralismo e independencia intelectual que promueve.

La consecución de la misión institucional en el contexto en que se inserta la universidad, la compele, por otra parte, a mirar más allá de las fronteras nacionales y aspirar a

> constituirse en una universidad de clase mundial. El Proyecto de Desarrollo Institucional que orienta hoy su quehacer, plantea que la institución debe responder de manera creativa y eficaz a las condiciones y desafíos que impone la globalización y la inserción del país en el orden mundial. Consecuentemente, determina que la institución debe realizar su labor creativa, formadora y de interacción cautelando la coherencia con parámetros internacionales de excelencia. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011 p. 241)

La Univ. 1 del grupo de las universidades privadas después de 25 años de existencia, periodo que ha consolidado su proyecto académico se enfrenta al desafío de ser la mejor universidad del país, para lo cual debe profundizar sus sellos distintivos de emprendimiento e innovación, de interdisciplinar, globalización y responsabilidad social en las actividades académicas que realiza; estos desafíos están presente en el Plan de desarrollo Institucional del 2016 – 2020.

> ….la Universidad tiene el desafío de profundizar y consolidar un perfil de una institución innovadora, abierta al cambio, con un fuerte énfasis en la actividad interdisciplinaria como mecanismo para potenciar los procesos formativos y de generación de nuevo conocimiento, y con un fuerte compromiso con el desarrollo y bienestar del país y de la sociedad en general. (Informe de autoevaluación Univ. 1, 2016, p. 29)

En síntesis, la relación de PLANES con OBJETI está presente en los informes de autoevaluación, los contenidos que definen la relación son similares en las universidades estatales y privadas, en términos generales los análisis del entorno interno y externo, el análisis de tendencias se generan los grandes planes o desafíos que tienen las universidades y estos se abordan desde los planes de desarrollo de la institución. Los desafíos de futuro están relacionados con los compromisos fundacionales, con su Misión y con ser fiel a su identidad y al compromiso que tienen con la región donde están insertas o con el país para las universidades como la Univ. 10, Univ. 14, Univ. 11. en la Tabla 4.85 se exponen las temáticas principales que se abordan en esta relación.

Tabla 4.85

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Objetivos (OBJETI).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
Los grandes desafíos que enfrentan las universidades se planifican a mediano y largo plazo y son parte del Plan de desarrollo Institucional.
Los desafíos a los que se están enfrentando las instituciones están asociados a decisiones estratégicas para cumplir con la Misión Visión, para atender a las tensiones que les impone el Sistema de Educación Superior (mayor competitividad por matrícula, pasar de una universidad docente a una más compleja, a los cambios de regulación, entre otros)

Relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) y Vinculación con el medio (VINMED)

La relación de Planes con VIDMED como se observa en la Tabla 4.86 está representada por las 11 referencias que se registran codificadas en los informes de autoevaluación revisados en este estudio.

Tabla 4.86

Referencias de relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Vinculación con el medio (VINMED).

RELACIÓN DE PLANES CON VINMED	VINMED
PLANES	11
Asociado a un proceso de planificación estrategica contínua para lograr los cambios deseados	7
Asociado al análisis del entorno interno y externo, de tendencias, de implicancias para la toma de decisiones frente a un objetivo	4

Fuente: Elaboración propia a partir de NVivo.

Vinculación con el Medio es una de las actividades académica que atienden las universidades en su quehacer y como tal, las universidades muestran el claro propósito que se encuentra explícitamente declarado en el Plan de desarrollo el compromiso que tiene con la comunidad. Esta área obedece a una planificación a corto, mediano y largo plazo según los objetivos que las instituciones definen. La Vinculación con el Medio es un área que permea a las actividades académicas que realiza la universidad como pregrado, postgrado, investigación e innovación, por lo tanto, sus acciones son parte de los objetivos de esas áreas además de responder a los objetivos estratégicos y planes institucionales. Los objetivos estratégicos institucionales para la VM están asociados a fortalecer la contribución que realiza la universidad desde las distintas actividades académica que cumple, dicha contribución se realiza a través de las redes que genera con los actores sociales ya sea del ámbito público o privado y que le permite interactuar con el entorno nacional e internacional. Las actividades que se planifican a partir de los objetivos estratégicos tanto para las universidades estatales como privadas están orientadas a fortalecer el posicionamiento de la institución, incrementar la vinculación con la sociedad, con las organizaciones regionales, nacionales e internacionales y fortalecer el vínculo con los egresados.

La Univ. 14 en su informe de autoevaluación y como síntesis evaluativa del capítulo de Vinculación con el Medio expone que todas las iniciativas en este ámbito han tenido el claro propósito institucional declarado en los planes de desarrollo de su participación en la sociedad a través de las actividades que realiza en docencia e investigación y con un marcado sello de identidad católica. En el informe se destaca la consistencia institucional en el área de vinculación con el medio que se evidencia en la decisión de la Universidad de ser un actor relevante en el desarrollo de Chile.

Síntesis Evaluativa

En general las iniciativas presentadas demuestran el claro propósito institucional declarado en los planes de desarrollo de los últimos años, de que la Universidad acreciente su participación en la sociedad, aportando desde su identidad católica y las

> labores propias de docencia e investigación. Cabe destacar en este sentido, la consistencia institucional capaz de traspasar los periodos de rectoría y los planes de desarrollo quinquenales, lo que, en el caso de este eje, se visualiza como una decisión profunda de ser realmente un actor en el desarrollo de Chile. (Informe de autoevaluación Univ. 14, 2011, p. 244)

La Univ. 10 dentro de sus objetivos inmediato que se plantearon para el periodo de autoevaluación que se está analizando establece que la Vicerrectoría de Extensión, que es el órgano que orienta e integra las actividades de esta área debe focalizar los esfuerzos en torno a objetivos como contribuir a una mayor vinculación de distintas áreas de la universidad con el sector público y privado en todos los ámbitos de la sociedad; implementar espacios de reflexión y debate respecto de temáticas de interés nacional entre otros.

> En el contexto del Proyecto de Desarrollo Institucional, desde el año 2010, la Vicerrectoría de Extensión, en tanto órgano institucional orientador e integrador de iniciativas de vinculación con el medio, debe focalizar sus esfuerzos en torno a los siguientes objetivos:

- Contribuir, a través del diseño de políticas y estrategias, a una mayor vinculación de las distintas unidades de la Universidad con el sector público y privado en los ámbitos de las artes, humanidades, ciencias, salud, cultura, tecnología y actividades productivas.
- Implementar espacios sistemáticos de reflexión y debate en torno a las necesidades y contingencias del ámbito nacional.
- Contribuir a la actualización de los criterios con los que se evalúa la extensión como función académica para efectos de evaluación, calificación y acreditación.
- Actualizar los criterios con los que se evalúa la extensión como función universitaria para efectos de evaluación académica, calificación y acreditación.

- Promover el desarrollo y el monitoreo de políticas culturales a través de las cuales la Universidad contribuya a fomentar valores que le son propios, tales como el pluralismo y la diversidad.
- Diseñar e implementar una política de vinculación con los(as) egresados(as) a partir de los medios de comunicación digital (plataforma electrónica) actualmente en desarrollo.
- Desarrollar una política de patrimonio cultural universitario, tanto para la conservación y la administración de propiedad intelectual y de derechos, como para la gestión de colecciones bibliográficas, documentales, fotográficas, iconográficas y artísticas de la [Univ. 10]. (Informe de autoevaluación Univ. 10, 2011, p. 219)

La Univ. 5 por su parte, en el capítulo de Vinculación con el Medio, expone como antecedente que para la universidad es una actividad esencial que la identifica y que además asegura la pertinencia y la vigencia de los objetivos institucionales, de tal manera que dicha la política que regula esta área es coherente con los propósitos, con el plan de desarrollo y en el PAQ (Plan Académico Quinquenal).

> La [Univ. 5] considera a la VCM como una función esencial e identitaria, que asegura la pertinencia y vigencia de sus objetivos. Por ello, la Política de VCM (anexo 6.1) se encuentra en armonía con los propósitos institucionales, establecidos en el PDI, en el Proyecto Educativo y en el PAQ. (Informe de autoevaluación Univ. 5, 2016 p. 182).

En síntesis, la relación de PLANES con VINMED está presente en los informes de autoevaluación sin distinción entre las universidades estatales y privadas. Los contenidos de las relaciones con mayor énfasis están dados por que todas las iniciativas que se planifican en el ámbito de VM tienen el claro propósito institucional de relacionarse con la comunidad donde están insertas, sea esta regional y nacional, relación que se concreta con actividades que se realizan a través de la actividad de pregrado, investigación y creación, así como las actividades de postgrado. En la Tabla 4.87 se muestran las principales temáticas que se abordan en la relación de PLANES con VINMED.

Tabla 4.87

Temas que abordan las universidades estatales y privadas referidas a la relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Vinculación con el medio (VINMED).

UNIVERSIDADES ESTATALES Y PRIVADAS
La relación con la comunidad y con el entorno son parte de los objetivos y los planes de desarrollo institucionales.
Las actividades de VM permean todas las actividades académicas (pregrado, postgrado, investigación, innovación y creación) por lo tanto son parte de los objetivos de esas unidades.
Los objetivos de VM se relacionan con la contribución que hace la universidad a través de las actividades académicas que realiza las redes que genera con los actores sociales ya sea del ámbito público o privado y que le permite interactuar con el entorno nacional e internacional.
Las líneas de VM mas recurrentes son las de extensión, investigación (a través de institutos, centros) postgrado (educación continua), asesorías técnicas, prácticas de los alumnos, actividades culturales.

Conclusiones, Implicaciones y Limitaciones

Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones que se respaldan en la construcción teórica de la base de esta investigación, en su diseño y en el análisis de los documentos apoyados en el uso del software NVivo12, todo lo anterior proporcionó los elementos necesarios para arribar a las conclusiones que se relacionan con los objetivos que se plantearon al iniciar este trabajo. Las conclusiones que aquí se recogen están centradas en los objetivos de este trabajo vinculados con la garantía de la calidad y sus implicaciones para el aprendizaje de las instituciones universitarias.

Referidas a los sistemas de aseguramiento de la calidad.

1. Las universidades que participan de este estudio han recorrido un camino, una ruta para el desarrollo de la mejora en su universidad, ese camino es diferente según el grado de madurez (antigüedad) de cada institución, las universidades más antiguas en el sistema han iniciado antes la ruta hacia la calidad y la mejora continua; las universidades de más reciente creación, por lo tanto menos madura o compleja están en el mismo camino, pero con menor avance. Algunos ejemplos de diferencias: Modelo de gestión centralizada a descentralizada, en las universidades más antiguas la centralidad es a nivel corporativo y sobre los propósitos institucionales, la descentralización se manifiesta en la autonomía de las unidades académicas para diseñar su plan estratégico respondiendo a los propósitos institucionales; las universidades de creación después de los años 80, han transitado con distinto ritmo a una gestión más descentralizada para las unidades académicas. La participación en la gobernanza es otro indicador que muestra la diferencia en el camino recorrido, las universidades estatales con mayor antigüedad hablan de una estructura triestamental, sin embargo, la mayoría en distinto momento ha ido incorporando la participación de

alumnos y académicos en instancias formales como los Consejos académicos u otras instancias de participación con o sin derecho a voto.

2. La velocidad con la que se recorre la ruta hacia la calidad y la mejora continua no es la misma entre las universidades, está condicionada por la historia de la universidad, por el contexto, por la trayectoria, por los recursos con que cuenta la universidad entre otros factores. Ejemplo de esta diferencia se da tanto en las universidades estatales como privadas. Las universidades estatales con mayor antigüedad y que tienen una historia de desarrollo de larga data son las que muestran mayor desarrollo y presencia de actividades académicas de mayor complejidad como investigación y postgrado. La más antigua es la Univ. 10 (1842) que es heredera de la Universidad de San Felipe, luego las universidades estatales regionales que nacieron a partir de la fusión de las sedes de la Univ. 10 y sedes de la Universidad Técnica del Estado (UTE); la Univ. 6 (1981) heredera de la tradición de la UTE y de la Escuela de Artes y Oficio y por último en este grupo, la Univ. 4 (1981) heredera del Instituto Profesional de Arica y de una sede de la Universidad del Norte; todas estas universidades se crearon con una rica base de tradición académica y el fuerte legado que le traspasaron: los campus universitarios, la planta académica con mayor o menor grado de desarrollo en actividades de investigación y formación profesional. Para las universidades privadas, el año de creación y su antigüedad también marcan un desarrollo más complejo, es el caso de la Univ. 14 (1888); la Univ. 11 (1919); la Univ. 13 (1928); la Univ. 11 (1931); la Univ. 12 (1954) y la ultima de este grupo la Univ. 9 que es heredera de una sede de la Univ. 14 que se creo en 1970; estas universidades en la ruta recorrida han pasado por distintos periodos de desarrollo consolidando en ese recorrido, la formación profesional y luego asumiendo el desafío de las actividades académicas de mayor complejidad para resolver y atender las necesidades sociales y en el caso de las universidades regionales a responder a las demandas de desarrollo regional, tal es el

caso de la Univ. 11, la Univ. 12, Univ. 7 y la Univ. 13. Para el caso de las tres universidades privadas creadas entre 1988 y 1990 y que son parte de este estudio, su creación no tiene precedente por lo que su historia es entre 26 y 27 años en el periodo en que se presenta el informe de autoevaluación; la velocidad que han debido poner estas universidades en el aseguramiento de la calidad en todos sus procesos es muy considerable, esto se evidencia en los resultados en los procesos de acreditación, han logrado cinco años con una o dos áreas voluntarias en dicho proceso.

3. Hay diferencias importantes en el horizonte de la calidad que se marca en las universidades y que vienen condicionados con los objetivos estratégico de las instituciones, esos objetivos estratégicos llevan a algunas universidades a explorar el camino más complejo de la docencia de post grado y de la investigación, mientras que otras universidades abordan dichas actividades “complejas” de manera transversal, pues su foco estratégico en el periodo que abarca la autoevaluación ha estado en la docencia de pregrado, en la gestión institucional y en la vinculación con el medio. Es así que las universidades con mayor antigüedad, estatales y privadas contemplan en sus informes de autoevaluación para fines de acreditación las áreas obligatorias y las voluntarias que son aquellas que definen o caracterizan la complejidad de la institución. Las universidades menos maduras por sus años de creación presentan en sus informes de autoevaluación para fines de acreditación las áreas obligatorias y dependiendo del grado de desarrollo y del camino recorrido de la ruta presentan una o dos áreas voluntarias que para todos los casos es Investigación y/o Vinculación con el Medio. Las universidades más antiguas en Chile, la Univ. 10 y la Univ. 14 son las que desde el primer proyecto piloto de acreditación institucional conducido por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) en el año 2003, han obtenido siete años de acreditación en las seis áreas de ese periodo (Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Docencia de postgrado, Vinculación con el Medio e Infraestructura y Equipamiento) y son las que tienen un

desarrollo complejo con investigación de excelencia, internacional al igual que el postgrado. Luego las Universidades que han obtenido seis años de acreditación y que igual a las anteriores participan desde el inicio en el proceso de acreditación institucional con las seis áreas lo que también las pone entre las universidades más complejas, en este caso está la Univ. 6 y tres universidades privadas, la Univ. 12, la Univ. 11 y la Univ. 13. Por último, están las universidades con cinco años, en este grupo se encuentra la Univ. 4 (estatal) la Univ. 9, la Univ. 2, La Univ. 5 y la Univ. 1, todas con las áreas obligatorias de acreditación y una voluntaria de Vinculación con el Medio, la Univ. 4 y la Univ. 1 presentan el área voluntaria de investigación.

4. Siguiente conclusión está ligada a la planificación de la calidad en las universidades, la planificación de la calidad evidencia la coherencia entre los Planes de Mejora la Misión, Visión y Valores con los objetivos de calidad de la institución. En este proceso de planificación estratégica se establece el ser (Misión) y el querer ser (Visión) de la universidad y en dicha declaración se dan distintas opciones que las universidades toman y en función de esa opción pueden mostrar la perspectiva de futuro que se plantean. Ejemplo de esta opción de perspectiva de futuro se dan en las universidades que en su Plan Estratégico deciden que por un periodo determinado si bien se avanzará hacia la complejidad (Investigación y postgrado) esta no será la prioridad en la ruta trazada. En cambio las universidades que han empezado el recorrido de la ruta hacia la calidad y la mejora continua antes tienen otros objetivos estratégicos que incluyen fuertemente objetivos de actividades académicas de alta complejidad y como consecuencias de ello, sus planes de mejora incorporan acciones para fortalecer los avances y atender las brechas en aquellos ámbitos que requieren ser atendidos para llegar al lugar deseado, las acciones más comunes para este grupo de universidades se da en acciones del plan de mejora que contempla programas de incremento a la contratación de académicos con grado de doctor, atracción e incorporación de más alumnos extranjeros a sus programas de pre y

postgrado, a desarrollar investigación interdisciplinaria y asociativa con universidades nacionales y extranjeras de prestigio reconocido y la acreditación nacional e internacional de los programas de doctorado.

5. Ante mismos problemas o desafíos, las soluciones son distintas en intensidad y orientación. Esta afirmación claramente visible en la relación de Planificación estratégica del cambio (PLANES) con Planes de mejora (PLAMEJ) especialmente en las áreas de Investigación y Postgrado. Las universidades de mayor antigüedad, públicas y privadas orientan sus acciones de mejora a fortalecer el cuerpo académico investigador, al desarrollo de la investigación a través de planes y programas para fortalecer la investigación y apalancar recursos; a seguir potenciando la investigación asociativa, internacional y multidisciplinaria y a aumentar la producción científica a través de la adjudicación de proyectos y el aumento de las publicaciones científicas en revistas de corriente principal. Las universidades privadas más nuevas muestran un incipiente desarrollo en esta área comparada con las universidades anteriores, se focalizan principalmente en el desarrollo de la investigación a través de incorporar investigadores jóvenes, incrementar centros de investigación y sistematizar sus políticas en el área. Para el caso del área de Docencia de Postgrado, las universidades de mayor antigüedad, estatales y privadas orientan sus acciones de mejora para la calidad de los aprendizajes a través del monitoreo de los graduados, de la revisión y actualización de los programas y mallas para la flexibilidad curricular de los programas, para la implementación de CT y para la articulación. Acciones que se orientan a la acreditación de los programas de postgrado, especialmente los Doctorados; la internacionalización del postgrado también está presente en las acciones de mejora con mayor fuerza en las universidades privadas más antiguas y que además pertenecen al CRUCH. Las universidades privadas nuevas o las que se han reconocido como las creadas después de los años 80 no presentan acciones en el

plan de mejora que incorporan en el informe de autoevaluación que se orienten al área de Docencia de Postgrado y se explica porque no la someten a acreditación.

6. En los niveles más bajos de formación como la Docencia de pregrado y en la gestión Institucional no hay grandes diferencias entre las universidades, estas se dan en los niveles más altos de la formación, investigación y postgrado como se dijo en el punto anterior.

7. Los hitos en la hoja de ruta de la calidad y la mejora continua de las universidades de este estudio tanto estatales como privadas muestran que cuentan con sistemas de aseguramiento interno de la calidad robustos, con mecanismos de seguimiento, control y ajuste instalados que han permeado la forma de atender sus procesos y ha contribuido a construir una cultura de la calidad, estos mecanismos se refieren a contar con políticas, manuales, reglamentos que regulan los procesos de gobernanza, académicos y administrativos; que tienen sistemas de medición, de recogida de información y datos para una gestión y toma de decisiones en base a indicadores válidos y representativos, sistemas que están en constante revisión para potenciar la eficiencia de la gestión de la información y que asegura la sustentabilidad de la universidad; existen instancias formales de seguimiento, control y mejoras en la progresión de los aprendizajes en el procesos de formación, progresión que se mide con indicadores de retención, duración real de las carreras, titulación y empleabilidad y por último en la vinculación real que muestran los planes de mejora con los datos reales de progresión de la institución en todos los procesos claves.

8. Los resultados, evidencian que se requiere un modelo más flexible y abierto de acreditación, con etapas o niveles, básicos que signifique un nivel de umbral básico para ser universidad, el siguiente nivel la universidad debería demostrar capacidad de respuesta para abordar problemáticas que la afectan o evidenciar capacidad de adaptarse a la

contingencia sin poner en peligro la calidad de los aprendizajes y del servicio comprometido.

Implicaciones

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen implicancias en el futuro de corto y mediano plazo tanto para el sistema de educación superior de las universidades chilenas como para cada una de las universidades, en el ámbito del aseguramiento de la calidad y la acreditación. El año 2023 comienzan a aplicarse los nuevos criterios y estándares que tienen su génesis en la Ley 21.091 sobre Educación Superior del año 2018 y que significó asumir cambios medulares en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad que fueron implementadas en el año 2019 a través de la Ley 21.186, concretamente, dichas modificaciones tuvieron alcance sobre los procesos de acreditación que tiene a cargo la CNA y la atribución que tiene para elaborar los nuevos criterios y estándares para la acreditación institucional de las universidades. En ese marco, los nuevos criterios y estándares fueron publicados el 30 de septiembre del 2021 y establecen cinco dimensiones y 14 criterios para la acreditación institucional de universidades: Dimensión Docencia y resultados del Proceso Formativo, con cuatro criterios; Dimensión Gestión Estratégica y recursos Institucionales, con cuatro criterios; Dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad, con dos criterios; Dimensión Vinculación con el Medio, con dos criterios y la Dimensión Investigación, Creación y/o innovación, con dos criterios.

Los resultados antes expuestos se condicen con este nuevo escenario para la acreditación de las universidades chilenas, en primera instancia los criterios y estándares reconocen la diversidad de instituciones identificadas en este trabajo, tanto por sus proyectos como por el grado de madurez que se da por el camino recorrido y la velocidad en la ruta de desarrollo y de la mejora que evidencia cada institución. Los nuevos estándares implican evidenciar una cultura de la calidad mucho más amplia y transversal a todos los procesos de la institución; el foco o la orientación de los nuevos criterios está puesto en los procesos y en sus mecanismos con una clara intención de moverse hacia

los resultados en la medida que se vaya fortaleciendo la cultura de calidad integrada a toda la institución. En aseguramiento de la calidad, los criterios y estándares anteriores se basan en la existencia de mecanismos y políticas, que se aplican sistemáticamente y de los cuales se obtienen resultados; esa misma relación entre planes y resultados también se ha evidenciado en el presente trabajo. Lo nuevo que presentan los criterios y estándares respecto del aseguramiento interno de la calidad es que se exige a las instituciones la presencia de un sistema formalizado, integral que aborde y alcance todas las funciones que la Ley establece para las universidades (planificación, estructura organizacional, sistema de gobierno, sistemas de información, análisis institucional entre otros), en este nuevo marco, las instituciones deben mostrar, explicar y evidenciar que su sistema interno de aseguramiento de la calidad tiene los niveles de apertura que permean a todas las sedes, así como a todos los programas, lo que será examinado a través de una muestra seleccionada de programas. Lo anterior implica que, a la noción de calidad que se entendía como ajuste a los propósitos y verificación del cumplimiento de estos, se agrega el nivel de cumplimiento de los criterios y estándares que están predefinidos. Ambas perspectivas son las que ahora dinamizan el concepto de calidad según la nueva normativa. En nuestro trabajo hemos podido constatar la importancia que, para la revisión y mejora de las enseñanzas, tiene contar con un sistema de aseguramiento de la calidad realmente implantado.

Limitaciones

Las dificultades y restricciones que enfrentó esta investigación se refieren principalmente a tres aspectos: a la muestra participante, a la imposibilidad de realizar entrevistas para complementar los análisis de los informes y a la generalización de los resultados.

La dificultad referida a la muestra se dio porque algunas universidades chilenas no consintieron el acceso a sus autoinformes, esto a pesar de que se hizo la solicitud como investigadora a través de la Ley de Transparencia, lo anterior no permitió tener la muestra completa, es decir las 20

universidades que según los criterios cumplían los requisitos para participar en esta investigación (estar acreditada por cinco años o más al año 2016).

La segunda dificultad que presentó esta investigación se refiere a que no se ha pudo complementar el análisis de los informes con las entrevistas que originalmente se diseñó a las personas responsables de los procesos de autoevaluación de cada universidad participante, esta dificultad está dada por el tiempo que tomaría realizar las entrevistas, especialmente en tiempos de pandemia, a pesar de esta dificultad, entendemos que esto es una oportunidad para investigación futura, lo que significaría ampliar esta investigación al contar con el relato de los directivos responsables de los procesos de autoevaluación.

La tercera es una restricción que presenta esta investigación, pues los análisis que se han realizado a los informes de autoevaluación como herramientas, han sido en función de las directrices que emana la CNA, por lo que, si bien es una herramienta útil, está limitada al contenido que marca las directrices de la CNA, por lo tanto, los resultados de este trabajo son generalizable a Chile y a países que tienen sistemas similares de aseguramiento de la calidad, pero no a todos los países.

Referencias Bibliográficas

Aedo, C., & González, L. (2004). La educación superior en Chile. *Calidad En La Educación*, *21*, 61–85. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n21.322

Arata A., A. (2009). Desde la estrategia hasta los resultados. El caso del proceso de dirección estatégica de la Universidad Federico Santa María 1993-2001. In Nicolás Fleet (Ed.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estatégica de las instituciones universitarias* (pp. 147–180). Eds. Comisión Nacional de Acreditación.

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, *4*(2), 4–15.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, (77/78), 345. https://doi.org/10.2307/40183951

Armengol, C. (2000). La innovació i el canvi de cultura o canvi de cultura i innovació. Què va ser primer? *Educar*, *27*, 151–179.

Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, *35*(4), 397–417. https://doi.org/10.1177/1350507604048270

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, Managerial Applications*. (The free Press, Ed.) (3º ed.).

Bernasconi, A., & Rojas, F. (2003). Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980-2003. Digital Observatory for Higher Education in Latin America and the Caribbean.

Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto Educativo: Revista Digital de Investigación y Nuevas Tecnologías*, 4.

Bolivar Ruano, M. R. (2012). La cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas. Instrumnentos de diagnóstico y evaluación. *REICE Revista Iberoamericana Sobre Calidad. Eficacia y Cambio En Educación*, *10*(1), 144–162. Retrieved from

http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art9.pdf

Bratianu, C. (2007). The Learning Paradox and the University. *Journal of Applied Quantitative Methods*, *2*(4), 375–386. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/26492399

Cabrera, N. (2019). La gestión de la calidad: más allá de la evaluación interna o externa. En Lemaitre, M.J. (Ed.), *Diversidad, autonomía, calidad. Desafíos para una educación superior para el siglo XXI.* (Primera ed, pp. 157–166) Rill Editores.

Caillón, A. (2012). El aseguramiento de la calidad:elementos y componentes. En Lemaitre, M.J. & Zenteno, M. (Eds.), *Aseguramiento externo de la calidad en Iberoamérica* (Primera ed, pp. 183–188) Rill Editores.

Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). *Quality Assurance and the Development of Course Programmes*. UNESCO.

Castañeda, D. I. (2015). Organizational learning conditions. *Estudios Gerenciales*, *31*(134), 62–67. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003

Comisióm Nacional de Acreditación. (n.d.). Guía para la autoevaluación interna Acreditación Institucional. Universidades. Comisión Nacional de acreditación CNA- Chile. Retrieved from www.cnachile.cl

Comisión Nacional de Acreditación. (2007). *El Modelo Chileno de Acreditación de la Educación Superior. CNAP 1999-2007* (primera ed).

Dalin, P., Rolff, H. & Kleekamp, B. (1993). *Changing the School Culture*, Ed.Cassell.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2ª ed.). SAGE.

Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, *11*(4), 581–613.

Decreto con Fuerza de ley 2. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la LEY Nº20.370 con

las normas no derogadas del Decreto con Fuerza de LEY Nº 1, DE 2005 (2009). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Del Río Cortina, J., & Santisteban Rojas, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, *19*(26), 247–266. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/241754482

Dooner, C., Armanet, L., Busco, C., D'Alencon, A., Salomon, A. Impacto de los procesos de autoevaluación en la gestión de pregrado y postgrado en la Universidad (2016). Santiago de Chile: CNA. Retrieved from http://www.investigacion.cnachile.cl/

Fernández Lamarra, N. R., & Pérez Centeno, C. G. (2016). La educación Superior latinoamericana en el inicio del nuevo siglo. Situación, principales problemas y perspectivas futuras. *Revista Española de Educación Comparada*, 27, 123–148. https://doi.org/10.5944/reec.27.2016.15044

Figueroa Toala, R., & Machado Ramírez, E. (2012). La autoevaluación institucional y su importancia en la educación superior. *Humanidad. Med*, *12*(3), 447–463.

Fleet, Nicolas, Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2014). Acreditación institucional y factores de la calidad universitaria en Chile. *Interciencia*, *39*(7), 450–457. Retrieved from www.webometrics.info/en/

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research*. An introduction to qualitative research* (4ª ed.). SAGE Publications Ltd.

Flores Mavil, M. A. (2013). *The internal quality assurance as an instrument for the integration and improving of higher education. Analysis of best practices in the European Union and Latin America* . Universidad Autónoma de Barcelona.

Friedman, H. H., & Friedman, L. W. (2002). The university as learning organization: some practical approaches. *CIS Working Paper*.

Gairin Sallán, J. (1998). Estrategias organizativas en la atención a la diversidad. *Educar*, (22), 239–267. Retrieved from https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/20693

Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, *27*, 31–85. Retrieved from http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf

Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Rivista Cubana de Educación Superior*, *2*, 45–53.

García Garcia, E. (1999). Evaluación y calidad de la Universidad: El proyecto de la Universidad Complutense de Madrid. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, *2*, 335–343. Retrieved from http://www.uva.es/aufop/publica/revelfop/99-v2n1.htm

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice. *Harvard Business Review*, July-August, 1–15. Retrieved from www.hbr.org

Karakhanyan, S., & Stensaker, B. (Eds.). (07 Sep. 2020). *Global Trends in Higher Education Quality Assurance*. Brill. doi: https://doi.org/10.1163/9789004440326

Gómez Castedo, S. (2013). Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de educación Superior. In J. Almuiñas Rivero (Ed.). *La Planificación Estatégica en las Instituciones de educación Superior* (pp. 59–74).Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

Green, J., & Bloome, D. (1997). Ethnography and ethnographers of and in Education: a situated perspective. In J. Flood, S. B. Heath, & D. Lapp (Eds.), *A Handbook for Literacy Educators: Research on Teaching the Communicative and Visual Arts.* (pp. 1–12). Macmillan.

Harvey, L. (2002). Quality assurance in higher education: some international trends. Higher Education Conference Oslo, (January).

Harvey, L. (2004). Analytic Quality Glossary, Quality Research International.

http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/

Harvey, L. (2006). *Understanding Quality.* In Purcel, L. (Ed.) *Introducing Bologna objetives and tools: UA Bologna Handbook: making Bologna work.* Retrieved from http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey papers/Harvey 2006 Understanding quality.pdf

Hernandez, M., & Watkins, K. (2003). Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development International*, *6*, 187–196. https://doi.org/10.1080/13678860110087923

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, *2*(1), 88–115. Retrieved from http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%281991%292%3A1%3C88%3AOLTCPA%3E2.0.CO%3B2-5

IPSOS-CNA (2010). *Informe final: Estudio exploratorio sobre efectos de la Acreditación Institucional en la calidad de la educación superior en Chile.* 1-24

Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. . (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management & Business Excellence*, *10*, 129–153.

Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, *49*, 8-12. Retrieved from http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199202_leithwood.pdf

Lemaitre, & Zapata, G. (2003). Antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y la acreditación de la educación superior en Chile. Centro de Desarrollo Universitario CINDA (Eds.)*, In Políticas Públicas: Demandas Sociales y Gestión del Conocimiento* (pp. 146-184)*.* CINDA Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/277589654

Lemaitre, M. J. (septiembre, 2005). Aseguramiento de la Calidad en Chile: Impacto y Proyecciones [Sesión de conferencia]. 2005 X Seminario Internacional "Aseguramiento de la calidad: Impacto

y Proyecciones" Santiago de Chile. 55–69. https://www.cned.cl/seminario/aseguramiento-de-la-calidad-impacto-y-proyecciones-anos-2005

Lemaitre, & Mena. (2012). Aseguramiento de la calidad en América latina: Tendencias y desafíos. In Lemaitre, M.J. & Zenteno, M. (Eds.), *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica.* (pp. 23–54).

Lemaitre,M.J., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: La experiencia chilena. *Calidad En La Educación*, *36*, 21–52.

LEY-18962 Ley Orgánica constitucional de enseñanza (1990). Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

LEY-20129 Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2006). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Retrieved from https://www.leychile.cl/N?i=255323&f=2018-08-13&p=

Ley-21186 Modifica Normas del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior contenidas en la ley N° 21.091 (2019). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

LEY 20370 Establece la Ley General de Educación (2009). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

LEY 21091 Sobre Educación Superior. Ministerio de Educación (2018). Chile: Biblioteca del Congreso Nacional. Retrieved from https://www.leychile.cl/N?i=1118991&f=2018-05-29&p=

Licham, C. (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Medica Herediana*, *16*(1), 46–57. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2005000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Liu, W. (2019). Higher education leadership development: an international comparative approach. *International Journal of Leadership in Education*, *24,* 613-631.

https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623920

Manatos, M. J., Sarrico, C. S., & Rosa, M. J. (2015). The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, *28*(1–2), 159–175. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050180

Maxwell, J. A. (1996). Methods: what will you actually do? In *Qualitative research design: An interpretive approach* (pp. 63–85). Sage Publications.

Mayring, P. (2004). Qualitative Content Analysis. In I. Flick, U., Von Kardoff, E., Steinke (Ed.), *A Companion to qualitative Research* (pp. 266–269). Sage Publications.

Miranda J., C. (2007). Educación Superior, Mecanismos de aseguramiento de la calidad y formación docente: Un debate pendiente en Chile. *Estudios Pedagógicos, 33 (1),* 95–108. Retrieved from https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173514133006

Northouse, P.G. (2016). *Leadership theory and practice* (7th ed.). Sage.

Polyakov, M., Bilozubenko, V., Korneyev, M., & Nebaba, N. (2020). Analysis of key university leadership factors based on their international rankings (QS world university rankings and times higher education). *Problems and Perspectives in Management*, *18*(4), 142–152. https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.13

Pulido Roccatagliata, S. (Agosto 2011). *Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Chile* [Diapositivas de Power point]. Comisión Nacional de Acreditación- CNA Chile. Retrieved from www.cnachile.cl

Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). El Proceso de dirección estratégica en las instituciones universitarias. In Nicolás Fleet (Ed.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias* (CNA-Chile, pp. 97–115). Eds. Comisión Nacional de Acreditación.

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (2ª ed.).

Ediciones Aljibe S.L.

Rueda, I., & Acosta, B. (2016). Relación entre plan estrátegico y el aprendizaje organizacional como elemento de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Economía y Negocios*, *7*(1), 84. https://doi.org/10.29019/eyn.v7i1.254

Santos Guerra, M. A. (2000). *La escuela que aprende* (6ª ed. 202). Morata S.L.

Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning What Is the Problem and Why Is Dialogue Essential? *Organizational Dynamics*, *22*(4), 27–37.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* (2ª ed. 201). Granica.

Senge, P. (2000). The Academy as Learning Community: Contradiction in Terms or Realizable Future? In a Lucas, A.F. and Associates (eds.), *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, *Chapter 12*(March), 320. Jossey-Bass

Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1998). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Cómo construir una organización inteligente*. (2ª ed.,). Granica. Retrieved from http://data.theeuropeanlibrary.org/BibliographicResource/2000065478691

Servicio de Información de educación Superior (SIES). (2014). *Panorama de la educacion superior en Chile 2014*. Chile.

Servicio de Información de Educación Superior (SIES). (2020). Información general. Retrieved from https://www.mifuturo.cl/instituciones-de-educacion-superior-en-chile/

Simons, P. R. J. (2000). Escuelas que aprenden y profesores que aprenden. In *Liderazgo y organizaciones que aprenden.III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 847–869). I.C.E. Universidad de Deusto.

Strah, M. (2020). *Los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en*

Iberoamérica. (CONEAU - OEI, Ed.).

Subsecretaria de Educación Superior. Ministerio de Educación. (2021). Instituciones de Educación Superior en Chile.

Tempus Joint European Project. (2001). Glossary of the terms related to quality assurance Development of Quality Assurance System in Higher Education (QUASYS) .

Thomas, W. I., & Znaniecki, E. (1960). The Polish Peasant in Europe and America*. The Journal of Amarican Floklore, 73 (289), 275.* https://doi.org/10.2307/538002

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III A.J. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos*. (K. Mares, J., Estrada, Ed.) (18ª edició). McGraw-Hill.

Tintoré Espuny, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de educación de la universitat Internacional de Catalunya*. Tesis doctoral inedita. Facultad de Educación. Universitat Internacional de Catalunya.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, *19*(6), 349–357.

Vlâsceanu, L., Grünberg, L. & Pârlea, D. (2007). *QualityAssurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. (P. Seto, M., Wells, Ed.) UNESCO-CEPES.

Williams, J. (2016). Quality assurance and quality enhancement: is there a relationship? *Quality in Higher Education*, *22*(2), 97–102. https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1227207

Yin, R. K. (2014). *Case study research-Design and methods* (5º ed.). Sage.

Zurita, F. (2019). Transformaciones y continuidades de la Universidad en Chile contemporaneo. *Universidade e Sociedade*, 156–169.

Anexos

Anexo 1. Carta Oficio de la Solicitud de la Información y Respuesta de la CNA

Solicitud de Acceso a la Información

SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Su solicitud ha sido ingresada al **Portal de Transparencia del Estado para el organismo Comisión Nacional de Acreditación (CNA)** con fecha **20/11/2016** con **el N°: AZ001T0000098**. La confirmación de este ingreso ha sido enviada a su correo electrónico **elsa.echeverria@opendeusto.es**

La fecha de entrega de la respuesta es el **20/12/2016** (el plazo para recibir una respuesta es de **20 días hábiles**). Le informamos que durante este proceso el organismo **Comisión Nacional de Acreditación (CNA)** podría solicitar una prórroga de máximo **10 días hábiles** para dar respuesta a su solicitud.

En caso que su solicitud de información no sea respondida en el plazo de veinte (20) días hábiles, o sea ésta denegada o bien la respuesta sea incompleta o no corresponda a lo solicitado, en aquellos casos que la ley lo permite usted podrá interponer un reclamo por denegación de información ante el Consejo para la Transparencia www.consejotransparencia.cl dentro del plazo de 15 días hábiles, contado desde la notificación de la denegación de acceso a la información, o desde que haya expirado el plazo definido para dar respuesta.

Para las solicitudes presentadas a organismos autónomos como por ejemplo Poder Judicial, Contraloría General de la República y el Congreso Nacional el procedimiento de reclamos se describe en el siguiente enlace.

Podrá conocer el estado de su solicitud en este portal ingresando el **Código identificador de tu solicitud: AZ001T0000098** y también ingresando con tus datos al portal de ciudadano.

DATOS INGRESADOS PARA SU SOLICITUD

Solicitud de información	
A quien dirige su solicitud	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)
Región	Región Metropolitana
Vía de recepción de solicitud	Correo electrónico
Correo electrónico	elsa.echeverria@opendeusto.es
Solicitud	Informes de autoevaluación institucional de las universidades (públicas y privadas) chilenas desde el 2009.
Observaciones	Me encuentro trabajando en mi tesis doctoral, cuya linea de investigación es calidad en la Educación Superior, aprendizaje institucional, buenas prácticas en los procesos de autoevaluación de las universidades chilenas. El doctorado lo realizo con la universidad de DEUSTO, Bilbao, España y el Director de la tesis es el Doctor Eduardo García Jiménez, catedrático de la universidad de Sevilla.
Archivos adjuntos	
Formato deseado	PDF
Solicitante inicia sesión en Portal	SI
Forma de recepción de la solicitud	Vía electrónica

Datos del solicitante	
Persona	Natural
Nombre o Razón social	Elsa
Apellido Paterno	Echeverría
Apellido Materno	Olivares

Datos del apoderado	
Nombre	
Apellido Paterno	
Apellido Materno	

Dirección	
Calle	
Numero	
Departamento	
Región	- Sin especificar -
Comuna	- Sin especificar -

Acuse de Recibo de Solicitud de Acceso a la Información

Comisión Nacional de Acreditación (CNA)

ACUSE DE RECIBO DE SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

LEY DE TRANSPARENCIA

AZ001T0000098

Fecha: 20/11/2016 Hora: 19:35:32

1. Contenido de la Solicitud

Nombre y apellidos o razón social:	Elsa Echeverría Olivares
Tipo de persona:	Natural
Dirección postal y/o correo electrónico:	elsa.echeverria@opendeusto.es - Sin especificar -, - Sin especificar -, CHILE
Nombre de apoderado (si corresponde):	
Solicitud realizada:	Informes de autoevaluación institucional de las universidades (públicas y privadas) chilenas desde el 2009.
Observaciones:	Me encuentro trabajando en mi tesis doctoral, cuya linea de investigación es calidad en la Educación Superior, aprendizaje institucional, buenas prácticas en los procesos de autoevaluación de las universidades chilenas. El doctorado lo realizo con la universidad de DEUSTO, Bilbao, España y el Director de la tesis es el Doctor Eduardo García Jiménez, catedrático de la universidad de Sevilla.
Archivos adjuntos:	
Medio de envio o retiro de la información:	Correo electrónico
Formato de entrega de la información:	PDF
Sesión iniciada en Portal:	SI
Vía de ingreso en el organismo:	Vía electrónica

De acuerdo a su requerimiento, este organismo procederá a verificar lo siguiente:

a) Si su presentación constituye una solicitud de información.
b) Si nuestra institución es competente para dar respuesta a ésta.
c) Si su solicitud cumple con los requisitos obligatorios establecidos en el artículo 12 de la Ley de Transparencia.

2. Fecha de entrega vence el: 20/12/2016

El plazo máximo para responder una solicitud de información es de veinte (20) días hábiles. De acuerdo a su presentación la fecha máxima de entrega de la respuesta es el día **20/12/2016**. Se informa además que excepcionalmente el plazo referido podrá ser prorrogado por otros 10 días hábiles, cuando existan circunstancias que hagan difícil reunir la información solicitada, conforme lo dispone el artículo 14 de la Ley de Transparencia.

Informamos además que la entrega de información eventualmente podrá estar condicionada al cobro de los costos directos de reproducción. Por su parte, y de acuerdo a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Transparencia, el no pago de tales costos suspende la entrega de la información requerida.

En caso que su solicitud de información no sea respondida en el plazo de veinte (20) días hábiles, o sea ésta denegada o bien la respuesta sea incompleta o no corresponda a lo solicitado, en aquellos casos que la ley lo permite usted podrá interponer un reclamo por denegación de información ante el Consejo para la Transparencia www.consejotransparencia.cl dentro del plazo de 15 días hábiles, contado desde la notificación de la denegación de acceso a la información, o desde que haya expirado el plazo definido para dar respuesta.

3. Seguimiento de la solicitud

Con este código de solicitud: **AZ001T0000098**, podrá hacer seguimiento a su solicitud de acceso a través de los siguientes medios:

a) Directamente llamando al teléfono del organismo: 56 2 2620 1115 - 56 2 2620 1100
b) Consultando presencialmente, en oficinas del organismo "Comisión Nacional de Acreditación (CNA)", ubicadas en Santa Lucía 360, Piso 6, Santiago, en el horario Lunes a viernes, de 09:00 a 18:00
c) Digitando código de solicitud en www.portaltransparencia.cl opción 'Hacer seguimiento a solicitudes'

Santa Lucía 360, Piso 6, Santiago

Comisión Nacional de Acreditación (CNA)

4. Eventual subsanación

Si su solicitud de información no cumple con todos los requisitos señalados en el artículo 12 de la Ley de Transparencia, se le solicitará la subsanación o corrección de la misma, para lo cual tendrá un plazo máximo de cinco (5) días hábiles contados desde la notificación del requerimiento de subsanación. En caso que usted no responda a esta subsanación dentro del plazo señalado, se le tendrá por desistido de su petición.

Respuesta Oficio N° Dp-03-0557-16

Comisión Nacional de Acreditación
CNA-Chile

OFICIO N° : **Dp-03-0557-16**

ANT. : Solicitud de acceso a la información pública, folio N° AZ001T0000098, de fecha 20 de noviembre de 2016.

MATERIA : Responde solicitud de información, en conformidad a los Art. 14° y 21, N° 2, de la Ley sobre Acceso a la Información Pública.

Anexo 1

Santiago, 19 DIC 2016

A: **Señora**
Elsa Echeverría Olivares

DE: **Paula Beale Sepúlveda**
Secretaria Ejecutiva
Comisión Nacional de Acreditación

Junto con saludarle, la Comisión Nacional de Acreditación cumple en responder a su solicitud individualizada en el ANT. de este Oficio, mediante la cual ha requerido: "*los informes de autoevaluación institucional de las universidades (públicas y privadas) chilenas, desde el 2009*".

Dando respuesta a su requerimiento, le informo que las referidas universidades fueron notificadas de su solicitud para que autorizaran la entrega de los informes de autoevaluación, toda vez que dichos documentos pueden contener información sensible y estratégica respecto de ellas. Lo anterior, en cumplimiento al artículo 20° de la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública.

En ese contexto, las siguientes universidades se opusieron a la entrega del referido informe, por considerar que contiene antecedentes que son de naturaleza confidencial:

- Universidad Arturo Prat
- Universidad Católica del Norte
- Universidad UCINF
- Universidad de La Serena
- Universidad de Los Andes
- Universidad de Magallanes
- Universidad de Valparaíso
- Universidad del Bío Bío
- Universidad Diego Portales
- Universidad Santo Tomás

Ahora bien, las siguientes instituciones no se opusieron a la entrega de sus respectivos informes de autoevaluación, motivo por el cual, la CNA acompaña al presente Oficio una copia de cada uno de dichos documentos:

Pontificia Universidad Católica de Chile
Pontificia Universidad católica de Valparaíso
Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Universidad Adolfo Ibáñez
Universidad Adventista de Chile
Universidad Alberto Hurtado

Comisión Nacional
de Acreditación
CNA-Chile

Universidad Andrés Bello
Universidad Austral de Chile
Universidad Autónoma de Chile
Universidad Bernardo O'Higgins
Universidad Católica Silva Henríquez
Universidad Católica de la Santísima Concepción
Universidad Católica de Temuco
Universidad Católica del Maule
Universidad Central de Chile
Universidad de Antofagasta
Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS
Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC
Universidad de Atacama
Universidad de Chile
Universidad de Concepción
Universidad de La Frontera
Universidad de Las Américas
Universidad de Los Lagos
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación
Universidad de Santiago de Chile
Universidad de Talca
Universidad de Tarapacá
Universidad Viña del Mar
Universidad Del Desarrollo
Universidad Del Mar
Universidad Del Pacífico
Universidad Finis Terrae
Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología UNICIT
Universidad Pedro de Valdivia
Universidad San Sebastián
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
Universidad Técnica Federico Santa María
Universidad Tecnológica de Chile INACAP
Universidad Tecnológica Metropolitana
Universidad Mayor
Universidad Sek
Universidad Gabriela Mistral

Atentamente,

COMISION NACIONAL DE ACREDITACION SECRETARIA EJECUTIVA

PAULA BEALE S.
SECRETARIA EJECUTIVA
COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN

PBS/MG
C c.: Archivo CNA

Anexo 2. Matriz de Macro categorías-categorías-códigos-definición-ejemplos

MACRO CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	CÓDIGOS	DEFINICIÓN/TÓPICOS	EJEMPLOS AUTOINFORMES PILOTO
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	Cultura de calidad	**CULCAL**	Hábitos, productos que definen un modo de entender y afrontar la calidad en la Universidad	"Muestra un significativo avance en el cumplimiento de los propósitos institucionales y sus planes: la formulación, puesta en práctica y monitoreo del Plan Académico Quinquenal 2013-2017". **Univ. 5 Pág. 32**
	Política	**POLITI**	Se define una política de calidad	"Se formaliza mediante resolución la Política de calidad de la Universidad, a través de la creación de un Sistema de gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2008" **Univ. 6 Pág. 22**
	Objetivos de calidad/ Estratégico	**OBJETI**	Se recogen objetivos de calidad o estratégicos	El Plan Estratégico definió como área estratégica misional la Excelencia e Innovación en la Enseñanza y Aprendizaje de pregrado; Excelencia e Integración de Postgrado y Educación Continua y Excelencia, pertinencia e impacto de la Investigación, Desarrollo e Innovación. Como Áreas estratégicas transversales, definió la Gestión y la Vinculación con el Medio. Para cada una de las áreas se definieron objetivos generales y específicos, lineamientos estratégicos, líneas de acción, indicadores y metas, lo que quedó plasmado en el documento PEI 2011-2015. **Univ. 6 Pág. 15**
	Misión, visión y valores	**MISION**	Se aporta la misión, visión y valores	**Univ. 6** **MISIÓN:** "La [Univ. 6] es una institución de educación pública superior, estatal, con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al progreso del país. Su propósito es crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar de la sociedad a través de la docencia, investigación y extensión. Su misión es generar las condiciones y oportunidades que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento, su transferencia y retroalimentación para el crecimiento y desarrollo del país en una sociedad global". **VISIÓN:** "[La Univ. 6], protagonista permanente del progreso del país, se proyecta como una comunidad universitaria inclusiva, que crece y se desarrolla responsablemente en áreas claves y pertinentes, que aporten efectivamente a la ampliación del conocimiento y la generación de bienes públicos, necesarios para la construcción de una sociedad democrática y equitativa". **VALORES: "**Excelencia; Libertad de Pensamiento y Expresión; Cooperación Orientación a las Nuevas Generaciones; Respeto a las Personas; Diversidad y Pluralismo; Inclusión y Responsabilidad Social; Transparencia y Probidad". **Univ. 6 Pág. 17**
	Vinculación con el medio	**VINMED**	Detección y atención a las necesidades de las instituciones, personas del área geográfica.	"Tributaria de una tradición institucional más que centenaria, el Área de Vinculación con el Medio constituye el conjunto de actividades sistemáticas a través de las cuales la Universidad genera vínculos significativos con su entorno relevante en los ámbitos de extensión sociocultural, transferencia tecnológica, relaciones internacionales, contacto con egresados y empresas, preservación y divulgación del patrimonio cultural, y la promoción del deporte y desarrollo de talentos artísticos estudiantiles, entre otros. Dichas actividades son realizadas a través de las diferentes unidades académicas, centros e institutos, y están orientadas hacia la comunidad interna y externa en coherencia con la responsabilidad social que históricamente ha sido parte del sello institucional, en una relación donde la Sociedad y la Universidad generan y obtienen valor en un sentido recíproco". **Univ. 6 Pág. 29**

MACRO CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	CÓDIGOS	DEFINICIÓN/TÓPICOS	EJEMPLOS AUTOINFORMES PILOTO
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Oferta formativa	OFEFOR	Áreas, carreras, jornada y nivel de grado que ofrece e imparte la institución; así como el desarrollo de estas.	"La [Univ. 6] cuenta con una política, mecanismos y criterios claros y sistemáticos para la definición de su oferta académica, a través de una interacción estrecha entre las unidades académicas y los órganos especializados del Gobierno Central. La oferta académica considera, de este modo, criterios estratégicos, de pertinencia, sustentabilidad académica, administrativa y financiera, así como los requisitos de infraestructura y equipamiento que se deben satisfacer". **Univ. 6 Pág. 133** "Las carreras cuentan con un perfil de egreso que orienta un plan de estudios coherente, tal como lo evidencian la totalidad de las carreras acreditadas. Junto a ello, en los diseños o rediseños de planes y transformación de programas de asignatura, se cautela la adscripción a las orientaciones y normativas vigentes de la Universidad, es decir, el Proyecto Educativo y su enfoque curricular". **Univ. 5 Pág.107**
	Perfil docente y otro personal docente	PERDOC	Definición del perfil docente y administrativo. Proceso de reclutamiento, Jerarquía del personal docente y del personal administrativo.	El proceso de reclutamiento, selección y contratación se aplica sistemáticamente a todo el personal directivo, académico y administrativo de la Universidad. Existen algunas variaciones en el procedimiento que se adaptan a la naturaleza del cargo y el nivel que ocupa dentro de la organización". **Univ. 5 Pág. 60**
	Infraestructura	INFRAE	Gestión de la infraestructura para la realización de la docencia y otras actividades propias de la universidad, tales como: salas de clases, laboratorios, espacios comunes, equipamiento. Se considera también los recursos materiales que son necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como los sistemas informáticos que apoyan la gestión institucional.	"Para la [Univ. 5] la disponibilidad de una infraestructura de alto estándar y que cuente con los recursos materiales y servicios apropiados ha sido una preocupación permanente en la gestión institucional, tanto para cumplir con los requerimientos asociados a los perfiles de egreso y planes de estudios de sus carreras y programas, como también por su significado para la creación de un ambiente de aprendizaje que ofrezca la posibilidad de valorar lo estético, la vocación por el trabajo bien hecho, la limpieza y el orden como parte de un buen proceso formativo de los estudiantes, acorde con el nuestro Proyecto Educativo". **Univ. 5 Pág. 68**
	Servicios a los estudiantes y al personal	SERVIC	Servicios que reciben los alumnos y otros grupos de interés (administrativos, egresados) en el proceso de formación, tales como recursos bibliográficos, de apoyo académico, apoyo financiero, actividades extra programáticas, servicios de atención, entro otros; así como los apoyos y beneficios que reciben administrativos y docentes, tales como capacitación, perfeccionamiento.	**Encuesta de satisfacción**: "Desde el año 2009, la [Univ. 6] desarrolla el Estudio de satisfacción de los Estudiantes a través de la realización de una encuesta a estudiantes de Pregrado de las distintas unidades académicas. Esta iniciativa tiene como objetivo contar con información confiable y fidedigna con respecto a la calidad de los servicios universitarios, que permita definir e implementar acciones de mejoramiento. Los factores evaluados son: Satisfacción General del Usuario, Calidad Percibida del Servicio Docente, Calidad Percibida del Servicio Administrativo, Calidad Percibida de Servicios de Equipamiento y Arquitectura, Involucramiento o Coproducción del Usuario, Resultados del Servicio y Reputación de la Institución". **Univ. 6 Pág. 130**
	Estructuras flexibles	ESTFLE	Las organizaciones flexibles facilitan el aprendizaje institucional. Esas estructuras deben apoyarse en un sistema relacional que haga posible que el cambio esté acompañado por una	"La [Univ. 5] se caracteriza por poseer una estructura organizacional de tipo matricial. Esta situación demanda una permanente acción de convergencia en las decisiones entre autoridades nacionales y locales para una adecuada gestión". **Univ. 5 Pág. 55**

MACRO CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	CÓDIGOS	DEFINICIÓN/TÓPICOS	EJEMPLOS AUTOINFORMES PILOTO
			apertura a la innovación. (Gairín, 1998).	
	Recursos económicos y financieros	**RECFIN**	Disponibilidad de recursos económicos y financieros que hacen posible la gestión y el desarrollo de la institución según lo que declara en su Proyecto de desarrollo institucional.	El PDI 2012-2015 ha orientado la acción financiera de la Universidad con foco en la sustentabilidad, poniendo énfasis en el seguimiento del proyecto Institucional y cautelar su viabilidad económica. En particular el PDI establece que la viabilidad se debe alcanzar mediante la evaluación y gestión permanente de los recursos, de tal modo que permitan lograr el crecimiento esperado en el corto y mediano plazo. **Univ. 5 Pág. 91**
	Investigación y Postgrado	**INVPOS**	Corresponde a las actividades académicas que definen la complejidad una institución de educación superior. Corresponde a actividades de investigación, innovación, I+D, generación de patentes, transferencia y licenciamiento, así como la oferta y desarrollo del postgrado (doctorado, magister, pos títulos, etc.)	Investigación: El área de investigación, a través de la generación del conocimiento científico e innovación tecnológica de alto impacto, contribuye al logro de la Misión de la Universidad, cuyo propósito es crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar de la sociedad. Los diversos programas de Investigación, Desarrollo, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento se han constituido en un significativo aporte a la ciencia y al mejoramiento de los procesos productivos, lo cual da cuenta de la aplicación de una clara política institucional en esta Área, que se ha desarrollado de manera coherente, mediante las acciones que responden a los objetivos y lineamientos estratégicos institucionales de los seis últimos años. **Univ. 6 Pág. 187.** Postgrado: El Área de Postgrado de la [Univ. 6] tiene como propósito principal la formación de capital humano avanzado capaz de generar nuevo conocimiento del más alto nivel a un área del Conocimiento. De esta forma, se busca dar respuesta a las necesidades de la sociedad. **Univ. 6 Pág.256**
AUTOEVALUACIÓN	Procesos de recogida y análisis de información	**REANIN**	Es la parte básica de cualquier proceso de evaluación, así una institución evalúa sus propias actividades, formula sus propios objetivos y tareas, hace un análisis de sus actividades, revela sus problemas de actividad y prevé los modos de resolverlos. Procedimiento de recogida de información para producir el análisis crítico. Elementos para tener en cuenta: datos, indicadores, metas. EQUIPE (European Quality in Individualised Pathways in Education)	"La Universidad realizó una profunda reflexión y análisis basado en evidencias" **Univ. 5 Pág. 183** "El Proceso de Evaluación Interna permitió generar una visión holística de la Universidad, evidenciar los avances con relación al proceso anterior, revisar y evaluar en profundidad el plan estratégico de la Universidad". **Univ. 6 Pág. 31**
	Análisis interno	**ANAINT**	Proceso de evaluación que implica revisión crítica, análisis institucional o diagnóstico interno y en el que resulta fundamental la participación de todos los actores. En el proceso se realiza una identificación de debilidades y fortalezas.	"En diciembre del año 2012, el Rector dio por iniciado formalmente el proceso, el que tuvo como principios orientadores la rigurosidad en el manejo de la información, la participación activa de la comunidad, la consideración de la opinión de actores externos y la socialización constante de sus distintas etapas". **Univ. 6 Pág. 31** Se desarrollaron las siguientes actividades en el proceso: Diagnóstico preliminar; Diseño de informe de evaluación interna; Deficición de indicadores por área; Diseño de instrumentos de opinión; Cuenta del rector sobre avances globales de la Universidad 2088-2013; Levantamiento de indicadores; Levantamiento de opinión de los actores;

MACRO CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	CÓDIGOS	DEFINICIÓN/TÓPICOS	EJEMPLOS AUTOINFORMES PILOTO
				Jornadas de evaluación por áreas; Redacción de informe de evaluación interna por área; Consolidación de informe de evaluación interna institucional; Análisis estratégico; Plan de mejoramiento institucional y Redacción del informe de Evaluación interna consolidado. **Univ. 6 Pág. 34**
	Documento Auto informe.	**AUTINF**	Elaboración y aprobación del informe de autoevaluación, considera etapas de borrador, revisión aprobación del informe.	**Elaboración del informe de evaluación institucional**. Implicó la síntesis y consolidación de toda la información y resultados obtenidos durante el proceso. Esta labor fue responsabilidad de una Comisión ad-hoc de Vicerrectores y del Comité Estratégico de Autoevaluación. En la revisión del informe participaron además el Rector, Decanos, integrantes de la Junta Directiva y asesores externos. La VRAC fue la encargada de verificar el cumplimiento de los aspectos técnicos del informe y de su consolidación final. **Univ. 5 Pág. 19**
	Resultados académicos	**RESAPR**	Recogida de resultados que se obtienen en el proceso de formación profesional. Los resultados se refieren a indicadores del proceso de formación del estudiante, tales como: reprobación o aprobación de asignaturas, retención, egreso y titulación, empleabilidad y otros propios de cada institución.	**"INDICADORES DE EFECTIVIDAD Y DE RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO** La [Univ. 5] verifica el resultado del proceso formativo en base a indicadores de impacto directo sobre los estudiantes. En este apartado se desarrollarán los siguientes análisis de indicadores académicos: a) Tasas de reprobación de Asignaturas b) Tasas de retención c) Tasas de Egreso y Titulación d) Exámenes nacionales externos de egreso (INICIA, EUNACOM, Prueba de Enfermería) e) Indicadores de egreso: empleabilidad, remuneraciones y satisfacción de los egresados." **Univ. 5 Pág. 135**
	Plan de mejora	**PLAMEJ**	Expectativa de que una institución tenga un plan para monitorear y mejorar la calidad de sus programas y que el proceso sea continuo. **CHEA (2002)** Propuesta de modificación que afecta al aseguramiento de la calidad, parte de la Identificación de debilidades y puede estar conectada con la Planificación estratégica. Suele incluir un proyecto con objetivos, indicadores de seguimiento, metas, plazos, responsables y costos.	Para cada ámbito, el Plan de Mejoramiento contempla: Debilidad, Plan de acción, objetivo del Plan de acción, actividades del plan de acción, resultado esperado de las acciones, indicadores, metas de indicadores, plazo, responsables y recursos. **Univ. 6**
APRENDIZAJE INSTITUCIONAL	Evaluación externa	EVAEXT	Evaluación externa: evaluación de la calidad de una unidad llevada a cabo por un equipo seleccionado de expertos que no están conectados a la unidad evaluada. (Campbell y Rozsnyai, 2002, p.132) Evaluación externa: el proceso mediante el cual una agencia especializada recopila datos, información y evidencia sobre una institución, una unidad particular de una institución determinada o una actividad principal de una institución, con el fin de hacer una	"El proceso de acreditación institucional del año 2008 significó un reconocimiento al gran desarrollo experimentado por la Universidad hasta ese momento, en especial a una serie de significativas fortalezas. Asimismo, el dictamen de la Comisión Nacional de Acreditación, en línea con lo expresado en el Informe de Evaluación Externa, identificó una serie de desafíos que la Universidad ha asumido tanto en sus lineamientos estratégicos como en distintas políticas y medidas adoptadas. Se indica a continuación la manera en que la Universidad ha abordado cada uno de dichos desafíos". **Univ. 6 Pág. 24**

MACRO CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	CÓDIGOS	DEFINICIÓN/TÓPICOS	EJEMPLOS AUTOINFORMES PILOTO
			declaración sobre su calidad. UNESCO. "La evaluación externa es llevada a cabo por un equipo de expertos externos, pares o inspectores, y generalmente requiere tres operaciones distintas: yo. análisis del informe de autoestudio; ii. una visita al sitio; iii. la redacción de un informe de evaluación". (Vlãsceanu, 2004, pp. 37-38) Harvey, L., 2004-18, Analytic Quality Glossary, Quality Research international.	
	Liderazgo del cambio	LIDCAM	Los procesos de autoevaluación requieren de un claro liderazgo institucional capaz de implicar a la comunidad universitaria, sin dicho liderazgo el proceso de autoevaluación se convierte en un mero trámite que no genera aprendizaje institucional. (Bratianu (2007a)	"El Proceso de Evaluación Interna Institucional fue liderado por el Rector y las autoridades centrales de la Universidad, quienes conformaron el Comité Directivo. Sus integrantes son Rector, Prorrector, Vicerrectores y Secretario General. El Proceso de Evaluación Interna contó, además, con una Secretaría Técnica conformada por la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI)". **Univ. 6 Pág. 32**
	Planificación estratégica del cambio.	**PLANES**	"Proceso de planificación continua para el cambio, que evalúa el entorno interno y externo de una organización o programa, analiza las implicaciones de las tendencias e identifica estrategias efectivas para lograr un estado futuro deseado". **ERIC- (www.eric.ed.gov)**	"La [Univ. 5] tiene establecidas sus prioridades y objetivos de mediano y largo plazo en función de tres documentos base que expresan los propósitos institucionales. Éstos son el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Proyecto Educativo y el Plan Académico Quinquenal (PAQ). **Univ. 5 Pág. 34**
	Disposición al cambio	**DISCAM**	Segundo tipo de aprendizaje o de "*ciclo doble"*, las organizaciones enfrentan el error no solo para corregirlo, sino también para modificar la estrategia, los valores y las normas de la organización, en este tipo de aprendizaje, el conflicto se enfrenta y se resuelve, además de que se sustituyen procedimientos que sean más eficaces. **Argyris Ch. & Schön, 1997**	"La [Univ. 5] ha demostrado una importante capacidad de ajuste de la estructura organizacional. Estos cambios exigieron nuevas adecuaciones que significaron volver a articular estilos de gestión, integrar procesos, y mejorar la comunicación, pero los esfuerzos desplegados han tenido consecuencias positivas en los logros académicos y en la eficiencia de la gestión". **Univ. 5 Pág. 57**