

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 1 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

## **UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS**

### **POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 2 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

## ÍNDICE

		<b>Pág.</b>
<b>I Parte</b>	<b>Introducción y Propósito</b>	<b>3</b>
1.	Enquadramiento y responsabilidad del aseguramiento de la calidad	3
2.	Bases de la política de aseguramiento de la calidad	4
3.	Relaciones de la política de aseguramiento de la calidad	4
4.	Definición de calidad	4
5.	El aseguramiento de la calidad	6
6.	Bases fundamentales para la calidad en la Universidad Bernardo O'Higgins	6
<b>II Parte</b>	<b>Lineamientos Generales para el Aseguramiento de la Calidad en la Universidad Bernardo O'Higgins</b>	<b>8</b>
1.	El aseguramiento de la calidad en la planificación	8
2.	El aseguramiento de la calidad en la organización	11
3.	El aseguramiento de la calidad y la dirección	12
4.	El aseguramiento de la calidad y la función control en los distintos niveles / auditoría / evaluación	13

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 3 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

## I PARTE

### INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

#### 1. Encuadramiento y responsabilidad del Aseguramiento de la Calidad

La Universidad Bernardo O'Higgins, en el marco de su misión y en cumplimiento de su planificación estratégica, cuenta con una Política de Aseguramiento de la Calidad (PAC) bajo la responsabilidad directa respecto de su planificación y control, por parte de la Dirección de Programas de Aseguramiento de la Calidad (DPAC), dependiente de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DIRPLAN) (ver orgánica en Figura N°1).

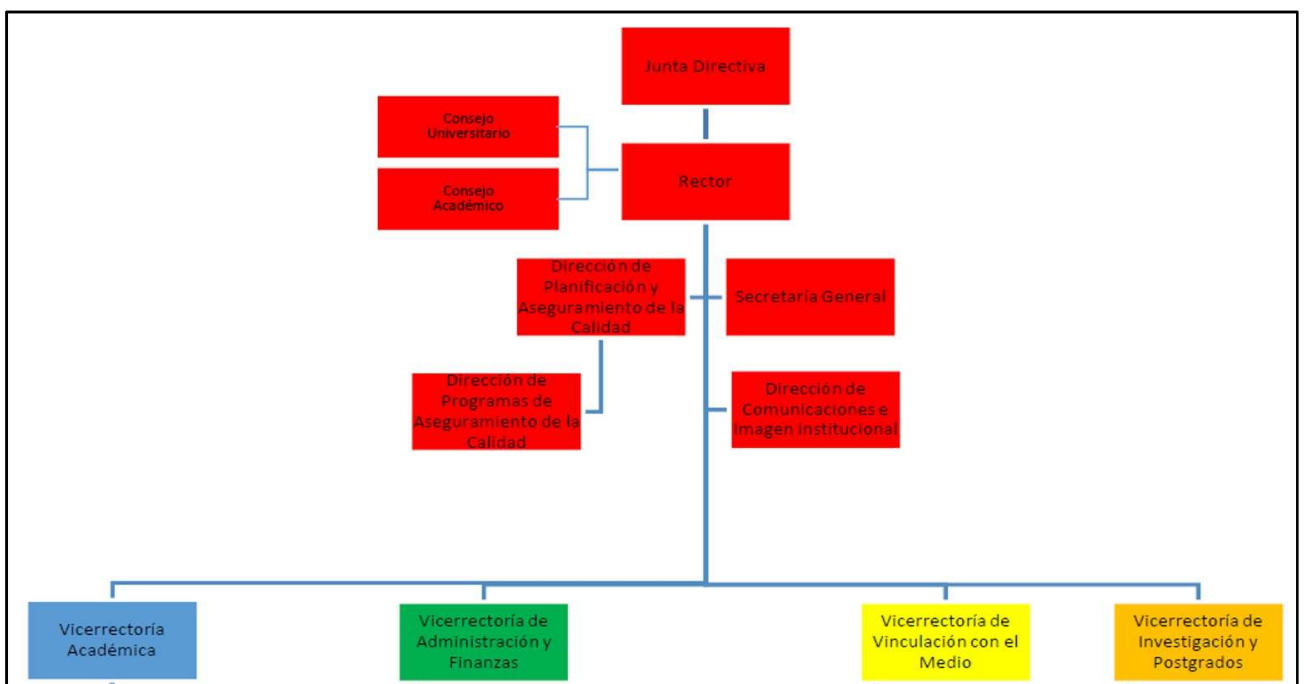


Figura N° 1: Dependencia Orgánica.  
(Fuente: Elaboración propia)

La DIRPLAN/DPAC es la unidad responsable de dos funciones principales. La primera de ellas se refiere a la implementación y funcionamiento del **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)** en la Universidad. Para ello, gestiona la apropiación de la Política y Cultura de Calidad en toda la organización, monitoreando indicadores y efectuando controles aleatorios que permitan el seguimiento, retroalimentación y mejora continua de procesos académicos, como de apoyo y sus resultados. La segunda se vincula a conducir, coordinar, apoyar y acompañar los **procesos de acreditación**, tanto institucional como de carreras y programas, de pre y postgrado.

Para un mejor ejercicio de sus funciones, el director podrá contar con el asesoramiento de un comité consultivo, que nombrará especialmente para tal efecto.

En el nivel estratégico, la DIRPLAN /DPAC es la unidad responsable de trabajar directamente con las Vicerrectorías y monitorear la gestión del Aseguramiento de la Calidad (AC) en estas

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 4 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

unidades y su coherencia con los objetivos, metas, acciones y cumplimiento de lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

En el nivel operacional y en específico para las unidades académicas, la responsabilidad de la gestión de AC para sus procesos recae en las respectivas Facultades y, por consecuencia, en los Directores de Escuela, Jefes de Carrera (cuando corresponda), Jefes de Departamentos y de Centros (cuando corresponda). En las unidades de apoyo a la gestión académica, la responsabilidad del AC recae en cada uno de los Directores y/o Jefes de Área.

La DIRPLAN /DPAC efectuará un monitoreo y seguimiento de ciertas actividades que definirá para este nivel, un Plan Operativo de AC de vigencia anual.

## 2. Bases de la Política de Aseguramiento de la Calidad (PAC)

La Política de AC se basa en tres aspectos fundamentales.

- Los Estatutos, la Visión, Misión, los Valores que representan el pensamiento O'Higginiano, Propósitos y Objetivos Estratégicos de la Universidad, detallados en su Plan Estratégico Institucional.
- El proyecto educativo y el modelo de formación.
- La regulación y normativas que el Estado de Chile y sus respectivos organismos han dictado, así como lineamientos internacionales, sobre la calidad en la educación superior y los procesos de acreditación institucional y de programas.

La presente política orientará el quehacer institucional en el ámbito del sistema de aseguramiento de la calidad en la Universidad Bernardo O'Higgins, para sus áreas de docencia de pre y postgrado; gestión y recursos institucionales; aseguramiento de la calidad; generación del conocimiento creación e innovación y lo referido a la vinculación con el medio social y productivo. Además, todo aquello referido a las relaciones interinstitucionales y de internacionalización.

## 3. Relaciones de la Política de Aseguramiento de la Calidad (PAC)

La PAC complementa a todas las políticas institucionales que orientan diversos procesos en la Universidad, tales como: de Académicos; de Docencia; de Asuntos Estudiantiles; de Admisión; de Financiamiento; de Costos; de Personal; de Vinculación con el Medio; de Extensión, de Relaciones Interinstitucionales; de Investigación; de Postgrados; entre otros.

## 4. Definición de Calidad

La Universidad Bernardo O'Higgins hasta la versión anterior de esta política, basó el marco conceptual para su cultura de calidad, en los conceptos que en la literatura especializada se encontraban vigentes y validados para los procesos de evaluación en las instituciones de educación superior, tanto internacionalmente como en nuestro país. Entre las más tradicionales se encontraba la clasificación de Harvey y Green<sup>1</sup>, que planteaba cinco opciones respecto de calidad. A saber: la calidad como excepción; la calidad como perfección o consistencia; la calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito; la calidad como valor agregado y; la calidad como transformación.

<sup>1</sup> Harvey, Lee; Green Diana. Defining Quality. Assesment and Evaluation in Higher Education, Vol 18 #1 Bath U.K.1993. y, posteriormente, en Harvey, L. 'External quality monitoring in market place', Tertiary Education and Management, 1997 (1), pp. 25-35.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 5 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

En esta nueva versión, se integran nuevas concepciones, como la que señala el documento “*Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*”, compilado por Lazar Vlasceanu y otros en 2007, páginas 70 y siguientes, que precisa Calidad en la Educación Superior, como “*un concepto dinámico de enfoque multidimensional y multinivel, que se relaciona con el contexto de un modelo educativo, la misión y objetivos institucionales, así como a normas específicas (estándares) dentro de un sistema, institución, programa o disciplina*”. De acuerdo a este documento, “*la calidad puede tomar, por lo tanto, diferentes significados dependiendo de:*

- a. *El entendimiento de diversos intereses de “stakeholders”<sup>2</sup> en la educación superior (por ejemplo, estudiantes; instituciones de educación superior; disciplinas; el mercado de trabajo; la sociedad; políticas de gobierno; etc.*
- b. *Sus propósitos: entradas, procesos, salidas, la misión, objetivos, etc.*
- c. *Los atributos o características del mundo académico que vale la pena evaluar.*
- d. *El período histórico en el desarrollo de la propia educación superior”.*

Por otra parte, tenemos la definición de calidad utilizada como marco de referencia para el proyecto multinacional sobre aseguramiento de la calidad, conocido como proyecto ALFA (2009), donde entrega una versión operacional de esta y que señala: “*Calidad en la educación superior puede ser definida como el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para dar cumplimiento a las orientaciones emanadas desde su misión y propósitos institucionales y los resultados que de estas acciones obtiene*”<sup>3</sup>.

Esta definición se afirma sobre dos dimensiones<sup>4</sup>:

- a. *La **consistencia externa**: que se refiere a la capacidad de la institución para dar respuesta a las exigencias y expectativas de su grupo de referencia significativo y el entorno social pertinente, mediante la provisión de los recursos necesarios y de la organización de sus procesos. Esto asegura que los resultados de la institución o programa sean confiables y en concordancia con los requerimientos del medio externo significativo. Esto es, ver en qué medida el desempeño respecto de un determinado criterio implica o no el cumplir o superar los estándares profesionales o tecnológicos del ámbito en que se trabaja (educación universitaria).*
- b. *La **consistencia interna**: que enfatiza la necesidad de traducir la respuesta institucional en función de los principios y prioridades que orientan su acción, manteniendo de este modo su propia identidad”.* Esto es, ver en qué medida el desempeño respecto de un determinado criterio implica o no el cumplimiento de la misión y los propósitos institucionales.

A lo anterior podemos agregar un tercer elemento. La autoevaluación requiere una mirada de **mejoramiento continuo** o evolución. Esto es, ver en qué medida el desempeño respecto de un determinado criterio implica un mejoramiento respecto del período anterior o en comparación con otras instituciones representativas del ámbito en el que se trabaja (educación universitaria).

<sup>2</sup> *Stakeholders* es el término inglés para definir “parte interesada o grupo de interés”.

<sup>3</sup> Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica. Educación Superior Informe 2012. Página 97. Lemaitre y Zenteno. UE, Universia y CINDA.

<sup>4</sup> Propuestas para la Educación Superior. Foro Aequalis y las transformaciones necesarias. Capítulo 3 “La Calidad y su Aseguramiento”, página 91.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 6 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

*“Cada enfoque tiene ventajas y desventajas, siendo más o menos útiles en diferentes periodos y/o contextos nacionales. En un prisma evolutivo, ellos están en permanente movimiento y oscilan entre lo absoluto y lo relativo; si se orientan hacia lo interno o lo externo; o si adoptan nociones básicas o sofisticadas de calidad. Sin embargo, todos los enfoques sobre la calidad integran los siguientes elementos:*

- a. *La garantía de cumplimiento de estándares y criterios de calidad;*
- b. *El establecimiento de objetivos en función de contextos diversos y alcanzarlos considerando las variables dadas de insumo y contexto;*
- c. *La capacidad para satisfacer las demandas y expectativas de una amplia gama de actores interesados;*
- d. *La orientación hacia la excelencia.” (Vlasceanu Et. Al., 2007)<sup>5</sup>.*

## 5. El Aseguramiento de la Calidad<sup>6</sup>

*“Aseguramiento de la calidad” es una expresión genérica que se utiliza para “describir un conjunto de mecanismos que apuntan al control, la garantía y la promoción de la calidad; estos mecanismos funcionan en una amplia diversidad de contextos productivos y de organizaciones, incluyendo a la educación superior o terciaria”.*

Hay dos formas de mirar o de entender el aseguramiento de la calidad:

- a. En ciertos contextos, equivale a asegurar los niveles de calidad que existen en un momento determinado o los resultados de las acciones adoptadas para alcanzar ciertos niveles de calidad. Esta perspectiva está estrechamente ligada a la **evaluación externa de la calidad**, incluyendo los mecanismos de *acreditación*. Se trata de una mirada retrospectiva, centrada en la **garantía de calidad o accountability**.
- b. En otros, el foco está en los **esfuerzos de mejora**, y por ello centran su atención en la acción de las instituciones a partir de *procesos de evaluación interna o externa*, en función de la búsqueda de **niveles crecientes de calidad**. Se trata de una mirada prospectiva, centrada en las **acciones de mejoramiento (Improvement)**.

A modo de resumen y basado en lo descrito precedentemente, **“Sistema de Aseguramiento de la Calidad se entiende como: el conjunto de funciones y tareas que se orientan tanto a dar garantía pública de la calidad de la formación entregada por las instituciones de educación superior, como a aquellas tendientes a promover la calidad a través de la acción de diversos actores”.**

## 6. Bases fundamentales para la Calidad en la Universidad Bernardo O’Higgins

La Universidad considera como elementos fundamentales para el aseguramiento y gestión de la calidad, los siguientes:

- la **autoevaluación y autorregulación**;
- la **comunicación, retroalimentación y mejora continua de los procesos**;
- la **incorporación de valor** en el quehacer de las diferentes unidades;

<sup>5</sup> IBID, página 91.

<sup>6</sup> IBID, página 92.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 7 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

- el contar con la **evidencia** necesaria para hacer verificables sus resultados y
- la **coherencia** de todo el quehacer académico con la planificación y el proyecto educativo institucional, que permita avanzar de manera **sistemática** y **pertinente** hacia el logro de los propósitos declarados.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 8 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

## II PARTE

### LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (AC) EN LA UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS

El AC en la Universidad Bernardo O'Higgins considera para su puesta en práctica, un ciclo de gestión con la Planificación, Organización, Dirección y Control (PODC), que en conjunto conforma el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) con sus procesos asociados.

#### 1. El AC en la Planificación:

*“La planificación busca elaborar programas que logren el mejor desempeño de los actores y recursos de la institución, orientado al logro de fines institucionales consecuentes con los propósitos de la Universidad”<sup>7</sup>.*

Bases orientadoras del Aseguramiento de la Calidad:

- a. Los Estatutos, la Visión y Misión de la Universidad; sus propósitos, principios y valores; su plan estratégico y objetivos; el modelo de gestión; el proyecto educativo y el modelo de formación, son esenciales para definir la planificación académica, de apoyo y aquella referida a las perspectivas estratégicas en la Universidad Bernardo O'Higgins. La planificación en general, debe estar absolutamente **coherente y alineada** con estos documentos normativos, como asimismo ajustarse a lo señalado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad.
- b. La **autoevaluación**<sup>8</sup> es un elemento clave en la gestión de cada autoridad e integrante de la institución y se considera un mecanismo del aseguramiento de la calidad en la Universidad. Debe ser establecida y aplicada en cada uno de los procesos de planificación, ya sea estratégica, de desarrollo y/u operativa.

Debe convertirse en un **medio que permita el aseguramiento de la calidad** y no como un fin para eventos específicos, como por ejemplo la acreditación institucional o de programas.

La autoevaluación genera necesariamente iniciativas de **autorregulación** que contribuyan a la necesaria retroalimentación de procesos, acciones y responsabilidades, logrando, asimismo, una mejora continua de éstos.

- c. El **monitoreo** por parte de cada unidad y su(s) responsable(s) debe ser **sistemático** y abarcar a cada uno de los sistemas, subsistemas, procesos, subprocesos y áreas en la Universidad, tanto en su conjunto como en aquellos casos en que abarquen a la estructura organizacional en forma lineal o transversal (matricial).

<sup>7</sup> María José Lemaitre, Directiva Ejecutiva CINDA, Exposición “Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior” (2016).

<sup>8</sup> “Los procesos de **autoevaluación** que se llevan a cabo en las IES pueden tener varios fines: mejorar la organización y sus procesos, dar garantía de calidad, y/o contribuir a la **autorregulación** de la institución. No es una revisión o actualización de algunos datos, información o indicadores, sino que es un proceso que permite verificar el cumplimiento de objetivos de alguna unidad, carrera o de la propia institución, todo lo cual debe ir acompañado de un plan de acción o plan de cambio con indicadores y definición de responsables para asegurar su ejecución. Uno de los aspectos más importantes de este proceso es su carácter participativo, por lo que todos los actores involucrados deben establecer un compromiso, tanto con el informe como con sus conclusiones y los cambios asumidos en forma explícita” (Buenas Prácticas del Aseguramiento de la Calidad de la Ed.Sup. en Chile, Editores: Roberto Careaga y Eugenio Díaz, CNA, 2010).



UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 9 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	-------------------------------	--

- d. La **formulación de objetivos** debe establecer el cómo se van a lograr, bajo qué criterios o estándares de calidad, el plazo otorgado y cómo se van a evaluar o medir los avances en el logro de éstos. Donde corresponda, se deberán incluir la definición de metodologías o herramientas de apoyo para tal efecto.
- e. La planificación debe estar **alineada y apoyada con el financiamiento necesario y su fuente**. De ahí su vinculación y alineamiento con la formulación presupuestaria. Dentro de este contexto, incluir además otras fuentes de financiamiento externo (como proyectos) y priorizar el uso eficiente de los recursos. De esta forma, permitir el cumplimiento de las políticas de aseguramiento de la calidad en forma sistemática y permanente.

En términos genéricos, la siguiente es la estructura de planificación de la Universidad Bernardo O'Higgins (Tabla N°1):

Nivel organizacional		Responsable	Tipo de Documento de Planificación
<b>Primer Nivel</b> (Junta Directiva)		Secretaría General transcribe los Acuerdos de la JD y propone los Decretos correspondientes.	- Actas y Decretos
<b>Segundo Nivel</b>	Rectoría	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (Asesoría del Consejo Universitario)	- Resoluciones - Plan Estratégico Institucional - Plan de Aseguramiento de la Calidad - Políticas.
	Vicerrectorías	Vicerrector (Asesoría del Consejo Académico)	- Directiva - Resoluciones - Normativas
<b>Tercer Nivel</b>	Facultades	Decano (Asesoría del Consejo de Facultad)	- Plan de Desarrollo - Plan Operativo
	Escuelas Carreras /	Director (Asesoría del Consejo de Escuela)	- Plan de Desarrollo - Plan Operativo
	Unidades Apoyo Académico	Director respectivo	- Plan Operativo
	Unidades Apoyo Administrativo	Director respectivo	- Plan Operativo

**Tabla N°1:** Estructura de planificación de la Universidad Bernardo O'Higgins.

Fuente: Dirección de Programas de Aseguramiento de la Calidad, basado en el Modelo de Gestión Institucional.

- f. Se debe considerar al planificar, que cada actividad efectuada dentro del ámbito del sistema de aseguramiento de la calidad, tenga la **evidencia** correspondiente y el registro detallado de lo realizado, de quiénes participaron y de los acuerdos o acciones adoptadas o sugeridas de desarrollar. Para ello, es una buena práctica el elaborar actas y registros de asistencia,

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 10 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	--------------------------------	--

con las firmas de quienes participaron, así como la resolución adoptada y la firma de quién resolvió (tomó decisión).

- g. Debe considerarse como una buena práctica, el hacer **participe a otros integrantes de la respectiva comunidad académica**, para que colaboren en los procesos de planeación, especialmente en lo específico, al fijar metas u objetivos que digan directa relación con el aseguramiento de la calidad en aspectos docentes, de investigación, de postgrado, de vinculación con el medio y otros. De esa forma se consigue un mayor **comprometimiento y alineamiento de las personas con los fines institucionales**.
- h. Todo documento que se genere debe ser tramitado para su protocolización con todas las firmas de los responsables de su aprobación. Asimismo, debe estar soportado en la planificación y considerar como mecanismo de aseguramiento de la calidad, que debe dar cumplimiento a lo señalado en los párrafos precedentes y en las normativas legales e institucionales vigentes. Existirán casos que requieran una tramitación especial, lo cual deberá reflejarse en un acta debidamente protocolizada con los fundamentos del caso.
- i. En el marco de esta política y en lo referido al AC de los procesos académicos y de apoyo relacionados, se considera buena práctica que todo correo electrónico tenga un acuse de recibo y, asimismo, si se trata de un requerimiento, la respuesta a éste debiera ser efectuada en un plazo no superior a las 48 horas. Si se requiere de una ampliación de plazo, éste debe ser acordado con el generador del requerimiento.
- j. Del mismo modo, las diferentes autoridades que efectúan procesos de planificación deben considerar como **ámbitos de relevancia por desarrollar y fortalecer**, las siguientes:
- Coherencia con la misión, objetivos, propósitos, el proyecto educativo y los valores institucionales.
  - Docencia innovadora y centrada en el alumno.
  - Dotación de académicos<sup>9</sup> de prestigio y nivel.
  - Comunidad universitaria activa, participativa e identificada con la Universidad Bernardo O'Higgins.
  - Comunidad académica participando de las instancias colegiadas (Consejo Académico, de Facultad y de Escuela).
  - Desarrollo de investigación básica, de apoyo a la docencia y aplicada, con énfasis en la innovación y vinculación con la sociedad.
  - Compromiso con el medio social, comunitario y productivo.
  - Vincular la formación de pregrado con todas las áreas: Investigación, Postgrado, Educación (Formación) Continua, Vinculación con el Medio, Internacionalización, y otras.
  - Generación de recursos financieros que aseguren un proyecto de futuro.
- k. Todas las unidades que efectúan planificación de actividades, especialmente las de tipo académica, deben velar porque éstas sean correctamente sociabilizadas y asimiladas en sus grupos de interés. Asimismo, comunicar los resultados de esta planificación, como lo son los informes o análisis de resultados que se generen (ejemplo: Informe de Autoevaluación,

<sup>9</sup> Académico: Profesional o licenciado(a) vinculado a una universidad u otras que contemple la ley, que en sus labores integra la docencia, la investigación, la vinculación con el medio y/o la gestión (Glosario de términos complementarios criterios de acreditación de pregrado, CNA, 2015).

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 11 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	--------------------------------	--

Informe de Gestión, otros) y tomar las medidas necesarias de autorregulación y mejora continua que se deriven.

- l. En general, dentro del ámbito de esta política, toda acción debe sustentarse en su respectiva planificación, de modo de asignarse un adecuado uso de recursos y tiempos para cumplir con los procesos de calidad institucionales.
- m. Finalmente, las unidades responsables deben desarrollar, difundir y evaluar un plan de archivo físico y de respaldo electrónico, fijando normas y procedimientos comunes para toda la universidad, como por ejemplo:
  - Para archivo físico: codificación y registro de documentos; archivo de documentos físicos; archivo pasivo; seguimiento; conducto regular; formatos; etc.
  - Para archivo electrónico: registro de archivos; normas de almacenamiento de la información; normas para el uso de espacios locales (disco local) y virtuales de almacenamiento (discos en la red); respaldos; uso de discos; atributos de usuario; seguridad; etc.

## 2. El AC en la Organización:

**Organización:** Estructura intencional formalizada de roles o posiciones.<sup>10</sup>

Bases orientadoras del Aseguramiento de la Calidad en este ámbito:

- a. La forma de organización del sistema de aseguramiento de la calidad en la Universidad Bernardo O'Higgins, considera componentes derivados de la **organización formal y lineal** de la universidad (verticales), así como también aquellos que obedezcan al concepto de **organización matricial** y que traspasen, horizontalmente y funcionalmente, a la organización.
- b. Una buena práctica es considerar la **participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad académica, en los organismos colegiados**, como son: Consejo Académico, Consejo de Facultad y Consejo de Escuela.
- c. Para efectos de acreditación, la DPAC y las Escuelas, funcionalmente, podrán **canalizar peticiones de información directamente** (canal técnico) a las unidades responsables de su administración, las que deberá otorgar la prioridad correspondiente y acuciosidad en su preparación y entrega. La unidad responsable de **proveer y validar todo tipo de dato institucional**, es la DIRPLAN (Unidad de Análisis Institucional).
- d. Para efectos de una **mejora continua**, se requiere que el Consejo Académico, de Facultad/Escuela, otro organismo colegiado u otro equipo de trabajo que se organice, desarrolle **actividades de autoevaluación sistemática y periódica** de la situación de las unidades académicas y de todos los procesos relacionados, conforme se establezca en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la planificación que se derive.

<sup>10</sup> "Administración, Una perspectiva global y empresarial". Harold Koonts y otros. Mac Graw Hill, 13ra edición, página 204.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 12 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	--------------------------------	--

- e. La coordinación entre unidades dependientes de diferentes Vicerrectorías, es fundamental para un buen éxito en la gestión del aseguramiento de calidad, utilizándose de preferencia los medios electrónicos disponibles para canalizar información y coordinar las actividades.
- f. En actividades que involucran una coordinación de diferentes áreas, en materia de calidad priman las coordinaciones referidas a la docencia por sobre las otras. Cabe reiterar que éstas se encuentren dentro del marco de la misión, visión, propósitos y valores institucionales, como asimismo fundamentadas en la planificación estratégica.

### 3. El AC y la Dirección:

**Dirigir:** El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.<sup>11</sup>

Algunas de las políticas, que dan fundamento al Aseguramiento de la Calidad en esta función, son:

- a. El entorno cada vez más competitivo y las demandas igualmente crecientes por una **formación de calidad certificada y demostrable**, requieren que exista una adecuada dirección y liderazgo.
- b. El proceso de dirección que ejecuten las distintas autoridades en cada uno de sus niveles de responsabilidad, debe ser **adecuado a las políticas y normas institucionales**, a la **cultura de calidad** imperante en la universidad y buscando la **eficiencia** en el uso de los recursos, con el propósito de optimizar los esfuerzos.
- c. Se propenderá a que las distintas autoridades, dentro de su marco normativo, deleguen funciones pertinentes en el personal de su respectiva dependencia, siempre teniendo en cuenta que la responsabilidad final es indelegable.
- d. Bajo los procedimientos de AC de **autoevaluación** y **autorregulación**, cada autoridad institucional que deba efectuar la dirección de algún proceso, deberá velar y tomar las medidas del caso para que éste se efectúe en el marco de la Política y Cultura de Calidad y en coherencia y cumplimiento con la planificación y normativa institucional.
- e. En las situaciones en que se requiera el trabajo matricial de unidades de distintas Vicerrectorías, para estos efectos la dirección y coordinación de los equipos de trabajo, se registrará en principio por lo siguiente (Ver Tabla N°2):

Tipo de Proyecto/Actividad/Tarea a efectuar	Unidad encargada de la dirección y coordinación.
Acreditación Institucional	DIRPLAN / DPAC.
Acreditación de Postgrados	DIRPLAN / DPAC (Directivo); VRIP, Director de Postgrados y Coordinador del Programa respectivo (Ejecutivo).
Acreditación de Pregrado	DIRPLAN / DPAC (Directivo); VRA, Decano y Director de Escuela respectivo (Ejecutivo).

<sup>11</sup> IBID, página 412.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 13 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	--------------------------------	--

Tipo de Proyecto/Actividad/Tarea a efectuar	Unidad encargada de la dirección y coordinación.
Referido al A.C. en un área específica (Vinculación con el Medio, Pregrado, Postgrado, Investigación, Educación Continua, Internacionalización)	DIRPLAN / DPAC (Directivo); Vicerrector y Director de la unidad respectiva (Ejecutivo).
Referido al A.C. en aspectos académico-docentes, incluyendo a los alumnos.	DIRPLAN / DPAC (Directivo); Vicerrector y Director de la unidad respectiva (Ejecutivo).

**Tabla N°2:** Dirección y coordinación de los equipos de trabajo para organizaciones matriciales, en temas de Calidad.

Fuente: Dirección de Programas de Aseguramiento de la Calidad.

#### 4. El AC y la Función Control en los Distintos Niveles / Auditoría / Evaluación:

Remitiéndonos a Koonts, la función de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar, está estrechamente relacionado.<sup>12</sup>

Políticas importantes de esta función, con respecto al Aseguramiento de la Calidad, son:

- a. El principal procedimiento de control del AC. será el generado por dos procesos relevantes: la “**autoevaluación**” y la “**autorregulación**”.
- b. El control en toda actividad vinculada a esta política, debe cumplir con la necesaria verificación de la **coherencia total y cumplimiento** que debe existir con la Misión/Visión de la Universidad; sus propósitos, valores, objetivos, modelos, normativas y otros que figuren como compromiso de lo que se ofrece (Perfil de Egreso, Currículo, etc.), con lo que finalmente recibe nuestro alumno (cumplimiento de la formación disciplinar y del propio perfil de egreso).
- c. Además de lo anterior, debe verificarse la **existencia de vinculación y transversalidad** de la actividad académica, con la investigación, la educación continua, la extensión y relaciones interinstitucionales y, además, en sus relaciones con el medio externo social y productivo.
- d. El principal referente para tomar de base en acciones de control/auditoría o monitoreo en el ámbito de acción de esta política, será la Planificación y la Normativa Institucional<sup>13</sup>. Todo objetivo, actividad, acción o tarea que sea incluida para su desarrollo en la planificación, debe ir **asociada a un procedimiento de evaluación del desempeño**, con definición del indicador, forma de cálculo, estándar o métrica que corresponda y valor meta asociado. En

<sup>12</sup> IBID, página 528.

<sup>13</sup> Por “Normativa Institucional” se entenderá a todo aquel documento formalizado en el disco “Reglamentos”: Modelo, Política, Reglamentos, Procedimiento, Programas, Manuales o Planes.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 14 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	--------------------------------	--

todo caso, se deberá propender para monitorear, el uso de indicadores<sup>14</sup> y /o KPIs<sup>15</sup>. A modo de ejemplo, se sugiere guiarse por la Tabla N°3, que es meramente referencial.

Objetivo	Indicador	Estándar o métrica	Forma de cálculo	Valor meta	Costo	Financiamiento
Incrementar la dotación académica de planta de la escuela de XXX	Alumnos por académico	XX alumnos por académico de planta.	Matrícula total / Número de académicos.	2016: XXXX alumnos / académico. 2017: XXX alumnos / académico. 2018: XX alumnos / académico.	2016: \$ XX. 2017: \$ XXX. 2018: \$ XXXX.	Presupuesto anual de la carrera.

**Tabla N°3:** Ejemplo de evaluación de desempeño de un objetivo.

**Fuente:** Dirección de Programas de Aseguramiento de la Calidad

- e. La propia Unidad es su principal evaluador, bajo la premisa de la autoevaluación y autorregulación. El validador de lo anterior y ejecutor de seguimientos y controles, como asimismo de la consiguiente evaluación de desempeño, debe ser la unidad inmediatamente superior.
- f. En el contexto del AC cada unidad deberá diseñar y aplicar mecanismos, métodos e instrumentos de evaluación y monitoreo o seguimiento, analizar y registrar la información resultante, extraer lecciones específicas y en función de ellas, **mejorar los procesos que se requieran**. De otro modo la definición y verificación del cumplimiento de estándares de calidad, o de determinados grados de calidad, es un proceso ineficaz<sup>16</sup>.
- g. Las unidades académicas y de apoyo, deben velar por el cumplimiento de normas y estándares referidos a la actividad académica. Asimismo, se podrá incluir como mecanismo de control adicional, el cumplimiento de otras normas nacionales e internacionales complementarias al SAC de la Universidad, como por ejemplo: ISO 9001-2015, estándares del CRUCH (en el caso de Biblioteca) u otros estándares que sean necesarios o definidos con posterioridad.
- h. En lo que respecta a la evaluación de procesos, en el marco de esta política se debe considerar<sup>17</sup> que estos sean dinámicos, continuos y sistemáticos: basados en la recolección de información significativa y con el fin de verificar el logro de objetivos previamente planteados, mediante acciones tendientes a modificar conductas, efectuar cambios, ajustar insumos o procesos para lograr los objetivos. Mejoramiento continuo.

<sup>14</sup> Indicador: Es un dato que relaciona dos o más variables para medir o valorar aspectos de la calidad que se aplican a una institución, carrera o programa. Los indicadores de calidad, tanto cuantitativos como cualitativos, permiten conocer el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad. – Indicadores de proceso: permite medir o valorar el avance o progresión, que se concentra en el desarrollo de actividades. – Indicadores de resultado: permite medir o valorar los productos o logros obtenidos a partir del desarrollo de actividades. – Indicadores de impacto: permite medir o evaluar la variación experimentada entre un estado inicial y final de un proceso o una actividad (Glosario de términos complementarios criterios de acreditación de pregrado, CNA, 2015). Los indicadores son antecedentes específicos que contribuyen a caracterizar, dentro de algún orden sistémico y en algún instante, un objeto particular de análisis, en la perspectiva de una instancia evaluadora determinada. Se sugiere utilizar este capítulo como una buena guía para la elaboración de indicadores (Ver "Indicadores Universitarios: Experiencias y Desafíos Internacionales", CINDA, página 61 y siguientes. <http://www.cinda.cl/download/libros/Indicadores%20Universitarios%20Experiencias%20y%20Desaf%3%ADos%20Internacionales.pdf>).

<sup>15</sup> Un KPI (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso.

<sup>16</sup> Acreditación y Dirección Estratégica para la Calidad en las Universidades, CINDA, 2007, página 158.

<sup>17</sup> María José Lemaitre, Directiva Ejecutiva CINDA, Exposición "Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior" (2016)

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS RECTORÍA	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PÁGINA 15 DE 15 VERSIÓN 3.0	ELABORADO: MARZO DE 2012 ACTUALIZADO: MARZO DE 2017 ELABORADO POR: DPAC. REVISADO POR: DIRPLAN/CTE.RGLTOS APROBADO POR: RECTORÍA
--	---	--------------------------------	--

- i. Se deberá **relacionar calidad y costos**, lo que implica contribuir a que se produzcan las interacciones institucionales necesarias para que la calidad y los costos asociados sean oportunamente relacionados a través de procedimientos e indicadores e incluidos en la planificación (presupuesto) anual.
- j. Se deben **levantar evidencias** de todas las actividades vinculadas a los procesos académicos y de apoyo referidos a los procesos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, tales como: registro de asistencia a las actividades de validación o difusión de perfil de egreso o del informe de autoevaluación; toma de conocimiento de resultados de encuestas, etc.
- k. En síntesis, la evaluación busca establecer un sistema de monitoreo que dé cuenta de la efectividad de las acciones institucionales en el logro de los fines asociados a los propósitos de la Universidad. Una de las principales consecuencias de esta función y de la evaluación que conlleva, deben ser el **aprendizaje institucional**, la **retroalimentación** de cada proceso y el **mejoramiento continuo**.