



# **BUENAS PRÁCTICAS**

*PARA LA CONFIGURACIÓN DE SISTEMAS DE  
ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD*

# PRESENTACIÓN

El cierre del Proyecto FDI ICH19102 “Gestión del cambio organizacional para la implementación del Modelo de Procesos en IPCHILE y el perfeccionamiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad” es motivo de gran alegría para toda la institución. Este proyecto, que contó con el financiamiento del Fondo de Desarrollo Institucional de la Subsecretaría de Educación Superior, fue pensado en un contexto completamente diferente. Los variados acontecimientos ocurridos desde el momento de su adjudicación en 2019, impactaron nuestra vida, incluidos los procesos de enseñanza y aprendizaje, que pasaron abruptamente de la presencialidad a la virtualidad de manera casi inmediata.

Las condiciones de entorno se han tornado excepcionalmente cambiantes, provocando altos niveles de incertidumbre, lo que demanda repensar modelos y responder a la inevitable pregunta de ¿cómo aportamos desde la Educación Superior? La sustentabilidad, la calidad de vida y el buen vivir surgen como variables significativas y relevantes en el aprendizaje para el mundo del trabajo, que debe robustecer la atención a éstas abordándolas de manera sistémica.

Al efecto, la OCDE, en su tradicional publicación “Panorama de la Educación Superior 2022 sobre la educación terciaria y el mercado del trabajo”, señala en primer lugar confirma que el acceso a la educación terciaria se conforma por una población diversa, integrada no solamente por personas recientemente egresadas de la educación secundaria, sino por un espectro más amplio, lo que demanda flexibilidad para acoger las distintas trayectorias de vida, formas de aprendizajes, -incluyendo los no formales-, y a personas que se encuentran fuera del rango etario tradicional, al que hasta ahora detentaba el sistema, esto es, personas entre 18 y 24.

La misma publicación reporta que las tasas de titulación siguen siendo bajas, lo que implica un gran desafío para las instituciones de educación superior técnico profesional. Ciertamente el mercado laboral sigue premiando la formación terciaria, observándose una tasa de empleo de 58% de la población adulta con educación secundaria versus un 85% con educación terciaria. Lo anterior, no hace más que confirmar a la educación como un mecanismo clave y determinante en la movilidad social. Sin embargo, pese a la robustez de este indicador, no se observan mejoras sustanciales en el nivel de remuneraciones de quienes acceden a formación educacional de nivel superior. Lo anterior evidencia la urgente necesidad de que las instituciones del sistema estén, constante y permanentemente, pulsando las características del mercado del trabajo, detectando de manera continua los nuevos requerimientos disciplinares, de formación de competencias y de áreas de conocimiento que deriven en la pertinencia de los programas formativos impartidos por las instituciones. A la ya compleja detección de los requerimientos del mercado, se suman las propias de una regulación creciente y mucho más aguda, en que la sustentabilidad incorpora la observancia de conservación y resguardo del medio ambiente, de normativas laborales y de códigos de conducta que hoy han dejado de ser simples normas sociales para ser implementadas por la vía legal. En definitiva, diseñar la forma en que prepararemos a los y las estudiantes para el futuro, es el mayor de los desafíos para nuestras instituciones. La transformación del mercado del trabajo es una realidad y permite estimar que un 14% de los empleos desaparecerán tras la automatización. La capacidad de detectar y anticiparse a los cambios y la agilidad y flexibilidad en la respuesta, será lo que determine la supervivencia de las instituciones de educación superior y el éxito de sus titulados y tituladas.

Todos sabemos que el perfil de los estudiantes que ingresan a la educación superior ha ido cambiando y evolucionando de manera acelerada en el último tiempo. A este fenómeno se suman los aprendizajes que nos dejó la pandemia y el desarrollo de las competencias TIC. Las trayectorias formativas se deben ir adaptando a las nuevas características de un estudiantado heterogéneo, a formas de enseñanza diversas a las tradicionalmente aplicadas y a los ajustes permanentes en el perfil de las diversas carreras determinadas por los requerimientos de los sectores productivos.

En un reciente viaje a Singapur en conjunto con varios rectores y rectoras pertenecientes a Vertebral, verificamos que, en ese país, la forma en que se responden estas nuevas exigencias, ha dado lugar a nuevas tendencias en materia de educación superior, con mallas curriculares altamente flexibles; la promoción y fortalecimiento permanente del emprendimiento e innovación y de las competencias informáticas, que se incorporan de manera transversal en todos los planes de estudios. Es llamativo cómo todas las carreras técnicas que pudimos conocer en Singapur, consideraban meses de formación en TICs.

En este contexto de nuevas demandas, el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) de las instituciones resulta fundamental para cumplir no solo con las expectativas que recaen en la educación superior, sino también con la normativa regulatoria del sector. El SIAC debe estar en permanente actualización, considerando una perspectiva global y siendo suficientemente flexible para permitir y promover todos los ajustes en lo referente a nuestro quehacer como institución. Asimismo, ha de ser capaz de contribuir a revertir las proyecciones de varios expertos, que señalan que los impactos observados en educación escolar van a dificultar el pleno uso del capital humano en las próximas décadas.

Este documento reúne buenas prácticas procedentes de diferentes instituciones, nacionales e internacionales, y representantes de diferentes modalidades de formación, que contribuyen al logro del objetivo de situar los propósitos de cada proyecto en el contexto del sistema de educación superior, que como ya sabemos, responde a una lógica global e interconectada. La intención es instalar lógicas de trabajo colaborativo, que permitan orientar el desarrollo de nuestras instituciones a través de ideas novedosas, sustentables y exitosas.

Al final de la publicación, podrán encontrar las reflexiones realizadas por Érika Castillo, vicepresidente de la Comisión Nacional de Acreditación, en el "Seminario de buenas prácticas de gestión institucional y aseguramiento de la calidad: nuevas preguntas para un nuevo sistema de educación superior y experiencias en SIAC", organizado por IPCHILE en diciembre de 2022.

La perspectiva de Castillo se centra en la implementación de los nuevos criterios y estándares de la CNA para procesos de acreditación institucional, específicamente, en el criterio "Gestión de la Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión". Si bien las instituciones ya veníamos desarrollando estas temáticas, los nuevos requerimientos nos invitan a analizar la forma en que rendiremos cuentas de ello en los próximos procesos de acreditación. Las interrogantes sobre el tema en particular, abundan, partiendo por la forma en que se definirán los indicadores de éste. La regulación, una vez más, nos hace avanzar hacia una mirada integral, en que es necesario implementar buenas prácticas de manera común, para poder enfrentar la incertidumbre que nos plantean los futuros procesos de acreditación, como también, las exigencias cada vez más demandantes de los reguladores. No hay tiempo para la imprevisión, por lo que los invito a la lectura de estas buenas prácticas institucionales que derivan de la implementación del FDI que termina.



*Los saludo afectuosamente,*

**Anamari Martínez Elortegui**  
Rectora  
Instituto Profesional de Chile

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>04</b>
<b>II. EXPERIENCIA DEL PROYECTO FDI</b>	<b>06</b>
II.1. Contexto institucional y objetivos generales del proyecto. Síntesis de la presentación realizada por María Paz Sandoval, Vicerrectora de Desarrollo Institucional	07
II.2. Desarrollo del Modelo de Procesos y experiencia de Gestión del Cambio. Síntesis de la presentación realizada por Alejandro Espinosa y Carmen Scottó, consultores técnicos FDI	07
II.3. Experiencia de la implementación de un sistema de gestión de la organización educativa. Síntesis de la presentación realizada por Patricio Espinoza, Consultor ISO 21.001 y UNE 66.181	08
<b>III. BUENAS PRÁCTICAS NACIONALES</b>	<b>11</b>
III. 1. Sistema de gestión de integridad y calidad. Síntesis de la presentación realizada por Gustavo Lagos, Director de Aseguramiento de la Calidad IPLACEX.	11
III.2. Sistema interno de aseguramiento de la calidad. Síntesis de la presentación realizada por María Cristina Mardones, Directora Nacional de Aseguramiento de la Calidad y Jaime Caballero AIEP	12
III.3. Aprendizajes en la implementación de sistemas internos de aseguramiento de la calidad en instituciones técnico profesionales. Síntesis de la presentación realizada por Karla Montero, Directora de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación, IACC.	13
III.4. Reflexiones desde la mirada de los CFT Estatales. Síntesis de la presentación realizada por Rodrigo Jarufe, Rector CFT Estatal de Valparaíso.	15
<b>IV. BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES</b>	<b>16</b>
IV.1. Sistema integrado de gestión. Síntesis de la presentación realizada por Christian Mancilla Méndez, Gerente de Calidad UNAD.	16
IV.2. Certificaciones Internacionales. Síntesis de la presentación realizada por Valeria Cantú, Directora de Efectividad Educativa, Tecnológico de Monterrey.	18
IV.3. Diseño, implementación y certificación del SIAC Español. Síntesis de la presentación realizada por Nuria Comet, Coordinadora de Proyectos AQU y profesora UOC.	19

# I. INTRODUCCIÓN

El Instituto Profesional de Chile, IPCHILE, es una institución de educación superior creada en 2003 como continuadora de la Sociedad Educacional San Bartolomé de La Serena, a su vez fundada en 1988. Durante su primera etapa institucional, que implicó la obtención de la autonomía en 2002, su oferta académica se concentró mayormente en el área educación.

En sus 35 años de historia, IPCHILE ha estado siempre comprometido con la calidad y la excelencia, lo cual se ha visto reflejado en sus cinco procesos de acreditación institucional, acreditaciones de carrera y en la aplicación de mecanismos de aseguramientos internos de calidad. En la actualidad, es uno de los 20 institutos profesionales acreditados por la CNA y uno de los nueve adscritos a la política pública de gratuidad.

La comunidad educativa de IPCHILE está compuesta por más de 17 mil estudiantes, más de 800 docentes, más de 600 colaboradores y 46 mil titulados, ocupando el séptimo lugar en cuanto a la matrícula entre los 31 institutos profesionales existentes en el país. Cuenta con presencia en cuatro regiones con sedes ubicadas en La Serena, Santiago, Rancagua, Temuco y además de un Campus de Educación a Distancia.

IPCHILE nace con el desafío de entregar educación superior de calidad, a través de un proyecto diferenciador e inclusivo que responda a las necesidades de nuestro país y de sus jóvenes. Desde sus inicios, el compromiso misional es formar personas en el área técnica y profesional para que se desempeñen de manera responsable y productiva en el mundo laboral, a través de un proyecto educativo con un sello inclusivo, centrado en el estudiante, flexible, que fomente la innovación y la vinculación con el medio, contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de vida de quienes participan en él.

La presente publicación constituye el hito final del proyecto del Fondo de Desarrollo Institucional FDI ICH19102 "Gestión del cambio organizacional para la implementación del Modelo de Procesos en IPCHILE y el perfeccionamiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad", adjudicado en diciembre de 2019. Como tal, espera recoger las principales conclusiones obtenidas en dos años y medio de intenso trabajo, además de experiencias similares realizadas por instituciones de educación superior en Chile y en otros países del mundo.



El documento tiene como propósito central contribuir en la difusión de los resultados del proyecto FDI y colaborar en el proceso de gestión del cambio que permita a la comunidad de IPCHILE y a las instituciones del sistema en general, conocer modelos de procesos, de aseguramiento interno de la calidad y conceptos técnicos simples, que sean identificables en el quehacer institucional habitual.

En el marco del proyecto FDI ICH19102 "Gestión del Cambio Organizacional para la Implementación del Modelo de Procesos en IPCHILE y el Perfeccionamiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad", el 16 de diciembre de 2022 se llevó a cabo el "Seminario de buenas prácticas de gestión institucional y aseguramiento de la calidad: nuevas preguntas para un nuevo sistema de educación superior y experiencias en SIAC". Este contó con la participación de autoridades de la institución y expositores nacionales e internacionales, que comentaron durante un espacio de diálogo los desafíos de esta temática.

Esta publicación contiene una breve síntesis de cada una de las presentaciones realizadas por 15 expositores y pretende dar cuenta de las principales conclusiones en un formato sencillo. Para una revisión exhaustiva de alguna temática en particular, el video íntegro del seminario se encuentra disponible en el canal de YouTube de la institución en el siguiente link

<https://www.youtube.com/watch?v=FZxkfUTKZoE>



## II. EXPERIENCIA PROYECTO FDI ICH19102 "GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS EN IPCHILE Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD"

### II.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL Y OBJETIVOS DEL PROYECTO. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR MARÍA PAZ SANDOVAL, VICERRECTORA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE IPCHILE

Desde sus inicios, el Proyecto FDI ICH19102 se instala como parte integral de la planificación estratégica de IPCHILE, con la meta de contribuir al logro de cada uno de sus objetivos, con especial énfasis en el Objetivo Estratégico N° 4 "Asegurar la calidad de los procesos". El proyecto pretendía una transformación institucional de tal envergadura, que hizo necesario incorporar una dimensión de gestión del cambio, que facilitara la adopción de un nuevo modelo de procesos que, entre otros beneficios, contribuyera a la rendición de cuentas.

Para desarrollar el proyecto se definieron los siguientes objetivos:

#### Objetivo General:

Gestionar el cambio organizacional que requiere la implementación del nuevo Modelo de Procesos para perfeccionar el sistema de aseguramiento de la calidad en todos los ámbitos de la institución.

#### Objetivos Específicos:

##### 1. Ejecutar la gestión del cambio organizacional requerida para integrar a las prácticas institucionales el nuevo Modelo de Procesos, de modo que su implementación asegure la coherencia operativa.

Consistente en la ejecución de la gestión del cambio organizacional requerida para integrar a las prácticas institucionales el nuevo Modelo de Procesos. Este objetivo requirió la constitución de once equipos célula, que estuvieron a cargo de elaborar el Modelo de Procesos y que consideró el levantamiento de 154 fichas de procesos posterior a un diagnóstico que detectara nudos críticos y fortalezas para la implementación de este cambio organizacional.

##### 2. Perfeccionar el sistema interno de aseguramiento de la calidad que permita efectivamente mejorar la pertinencia, estandarización, eficacia y autorregulación institucional.

Al efecto, se ha mejorado el sistema interno de aseguramiento de la calidad para velar por la pertinencia, estandarización, eficacia y autorregulación institucional. El logro de este objetivo permitió diseñar e implementar el Sistema de Gestión para IPCHILE bajo Norma ISO 21.001:2018 con fines de certificación.

##### 3. Actualizar el cuadro de mando con los nuevos KPI del modelo de gestión.

Se efectuó la actualización del cuadro de mando con los nuevos KPI del modelo de gestión con la identificación de

indicadores clave e intermedios, permitiendo fortalecer la toma de decisiones.

##### 4. Evaluar el impacto de la implementación del Modelo de Procesos y de la actualización del sistema de aseguramiento de la calidad.

La evaluación del impacto de la implementación del Modelo de Procesos y de la actualización del sistema interno de aseguramiento de la calidad por medio de auditorías de procesos.

##### 5. Difundir la buena práctica con otras instituciones de educación superior.

La difusión de buenas prácticas derivadas del proyecto, a través de la realización de seminarios internos y el Seminario Nacional con otras instituciones de educación superior externo y la publicación de buenas prácticas.

El abordaje del proyecto consideró la gestión del cambio, ya que la adopción de nuevas formas de trabajar requiere contar con una comunidad con capacidad de aprendizaje autónomo ("aprender a aprender") que acepta que sus prácticas pueden ser analizadas y mejoradas considerando distintas perspectivas, y que desarrolla nuevas formas de conversación en las que escuchar al otro resulta clave. Todo esto sin perder de vista el objetivo final: lograr procesos formativos en constante mejora.

El proyecto también fortaleció la Política de Aseguramiento Interno de la calidad, que considera niveles de maduración crecientes aplicables a todo el quehacer institucional. Esta política reformulada considera los siguientes ocho mecanismos de aseguramiento de la calidad, que ayudan en su materialización:

1. El cumplimiento del marco regulatorio del sector.
2. El cumplimiento de la normativa interna.
3. La realización de auditorías y certificación de procesos clave.
4. La autoevaluación y evaluación externa de programas formativos.
5. El monitoreo de planes de mejora.
6. El control de riesgos institucionales, a través del monitoreo de la matriz de riesgos.
7. La acreditación institucional, percibida como la consecuencia de un trabajo bien hecho.
8. El seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.

Con el proyecto FDI, se construyó un mapa de procesos que abarca cuatro dimensiones; a saber, 1) estratégica, 2) implementación del servicio, 3) soporte y provisión y 4) medición y análisis de mejora. Este trabajo contó con la participación de más de 100 personas de la comunidad, con representación de todas las sedes, jornadas y modalidades, quienes participaron por medio del levantamiento de su quehacer, a través de fichas diseñadas al efecto, alineadas con los Criterios y Estándares de la CNA y a los requerimientos de las distintas normas ISO implantadas en la institución.

Como elemento central en el éxito de este proyecto se co-construyó el mapa de procesos, en una dinámica de trabajo de "entendimientos compartidos" y con foco en el estudiante. Esta actividad requirió que todas las personas involucradas dejaran de lado sus posturas personales, observaran con atención la diferencia de ritmos y subculturas presentes en la institución, y realizaran un abordaje

## II.2. DESARROLLO DEL MODELO DE PROCESOS Y EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR ALEJANDRO ESPINOSA Y CARMEN SCOTTO, CONSULTORES TÉCNICOS FDI ICH19102

La pregunta que motivó el desarrollo del proyecto fue ¿Cómo llevar a la institución hacia nuevos niveles de excelencia? Para esto, se resolvió la implementación de un modelo de procesos centrado en la cadena de valor de la institución y que permitiera agilizar la gestión. Se definieron grupos de procesos en tres niveles y se incorporó la lógica de la matriz RACI.

Figura 1: Definición de la Matriz RACI



Esta matriz permite visualizar la distribución del trabajo en un proceso dado y la forma en que se establecen las coordinaciones, instalar formas de trabajo que perduren en el tiempo y evidenciar las responsabilidades de cada actor.

Este trabajo se vio favorecido por la generación de conversaciones que tuvieron como propósito la interrelación. Estas conversaciones ocurrieron en los diversos niveles institucionales, partiendo por las autoridades y directivos a cargo de la gestión, quienes establecieron el marco o "reglas del juego". Asimismo, en cada uno de los equipos involucrados, mejorando su capacidad de comunicación interna y con otros y en los individuos, aportando la claridad respecto de sus roles, las

cuidadoso de los desafíos que impone la matricialidad. Como resultado, es posible dar cuenta de la madurez y fortalecimiento de los distintos mecanismos de mejora continua y la visualización con mayor claridad de las distintas formas de interrelacionarse al interior de la comunidad.

La gestión del cambio fue esencial para lograr este nivel de colaboración institucional. Al ampliar las capacidades de adaptación al cambio se generó un círculo virtuoso que permitirá enfrentar nuevos desafíos como la definición de procesos en otros niveles institucionales, la mantención y ampliación de las capacidades institucionales generadas por el proyecto, la difusión de procesos a nuevas personas de la institución, para asegurar la continuidad del servicio al estudiante y la generación de instancias para el intercambio de buenas prácticas entre instituciones, que permitan una mejora de la calidad del sistema en su conjunto.

capacidades para realizarlos y la disponibilidad para la coordinación con otros.

El proyecto se organizó en dos frentes. El primero, destinado a aspectos técnicos, y el segundo a aspectos adaptativos. Para el logro de ambos se requirió de la gestión del cambio, transmitiendo la comprensión del objetivo último del trabajo realizado. El esfuerzo de la organización en su conjunto dio como resultado el levantamiento de 154 fichas de procesos y la construcción del Modelo de Procesos. Dicha documentación ha sido incorporada bajo la lógica de la gestión del conocimiento, lo que permitirá su difusión y actualización constante, así como la orientación de procesos de mejora continua.

Las dificultades encontradas en procesos de cambio de esta naturaleza se sortearon a través del aprendizaje de nuevas formas de conversación, la adopción de diversas perspectivas y abordaje de las diferencias. Estas conversaciones tuvieron por objetivo mejorar el desempeño institucional en los ámbitos académicos, de sustentabilidad económica y de gestión.

Como desafíos para la mantención del trabajo realizado se encuentra el fortalecimiento de la mirada de procesos por medio de la instalación de metacategorías de medición de objetivos y la continuación del desarrollo de habilidades para el abordaje de dilemas en la institución. Asimismo, cabe considerar que el trabajo desarrollado requiere de ajustes permanentes, de manera de asegurar que el modelo responda a las características institucionales y a las demandas del sistema, las que varían a lo largo del tiempo.

### II.3. EXPERIENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR PATRICIO ESPINOZA, CONSULTOR TÉCNICO FDI ICH19102 PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 21.001 Y UNE 66.181

La calidad en educación es una definición ampliamente discutida y que para efectos del presente análisis será comprendida como un proceso dual que combina enseñanza con aprendizaje para el desarrollo de competencias o la capacidad de utilizar conocimientos y habilidades para los fines previstos.

Se tomará como marco la implementación de la norma ISO 21.001, específica para Sistemas de Gestión de Organizaciones Educativas, cuyo centro es el servicio educativo o el proceso en que el estudiante adquiere y desarrolla competencias. Esta norma considera además de los procesos tradicionales de gestión, la satisfacción de principios sociales, acoger las demandas sociales y necesidades especiales de los estudiantes y sus familias, junto con entregar las competencias que requiere el sistema socioeconómico. Además, considera procesos de seguridad y protección de los datos, la conducta ética, la accesibilidad y equidad y la responsabilidad social. Los nuevos ámbitos de acción se concentran en: admisión del estudiante, provisión del servicio educativo, evaluaciones sumativas y reconocimiento de aprendizajes. Su alcance es

amplio y considera toda la trayectoria formativa del estudiante, hasta su incorporación al mercado laboral.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad consideró el Ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar, y requirió de la organización de un sistema documental y la realización de capacitaciones en la Norma, junto con la preparación de auditores internos. Asimismo, se realizó un análisis de consistencia con el mapa de procesos, que demostró una completa coherencia.

La implantación de las normas ISO 21.001 y UNE 66181 (calidad de la formación virtual), ha representado un gran desafío, especialmente la última de ellas que se encuentra específicamente diseñada para esta modalidad por medio de la evaluación de la tecnología, metodología (diseño instruccional, tutorías y accesibilidad) y la experiencia de aprendizaje virtual.

Para comenzar se realizó un análisis de correspondencia entre los requerimientos de ambas normas:

Figura 2: Correspondencia entre los elementos de la certificación ISO 21.001 y UNE 66.181.

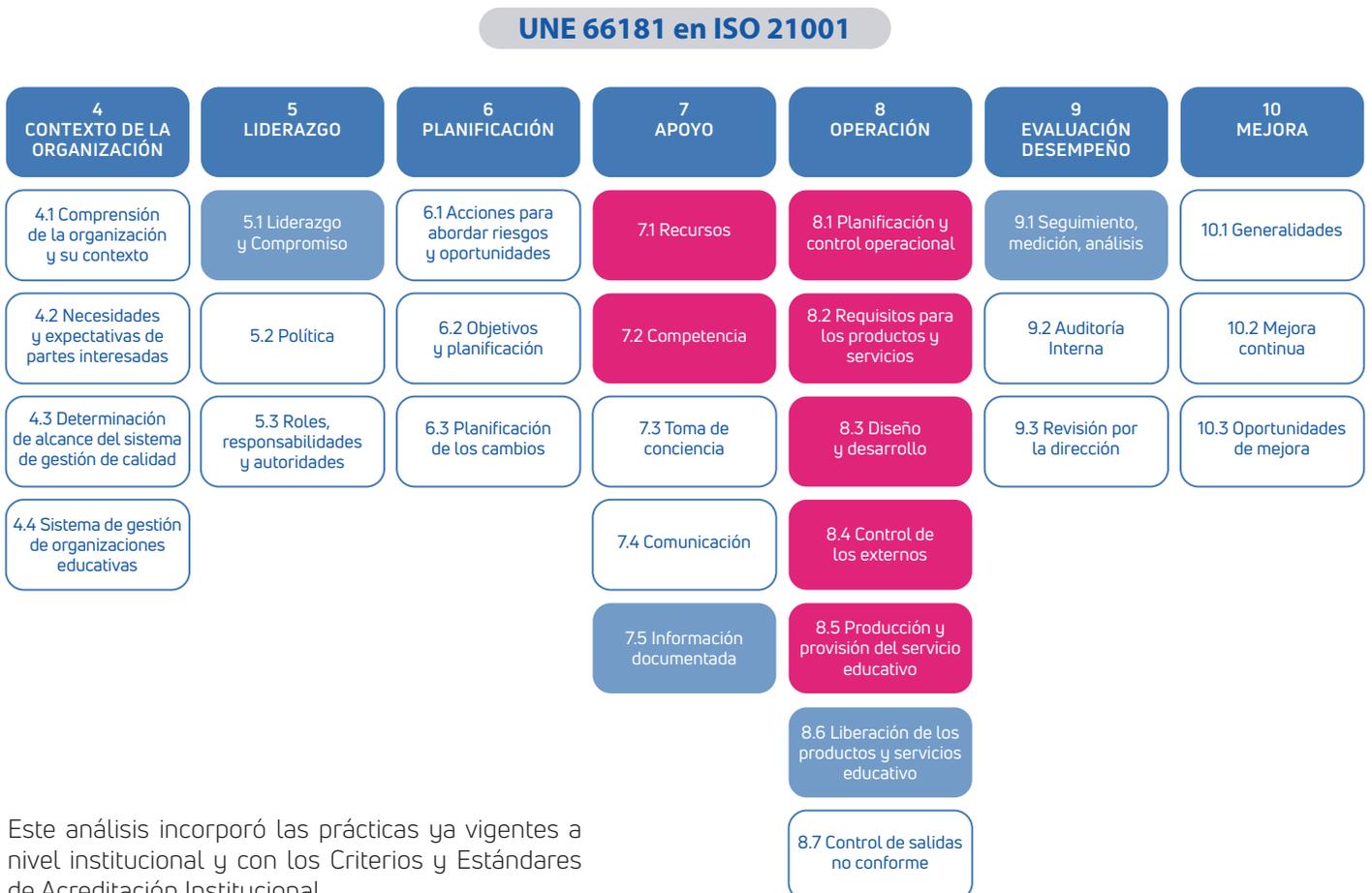


Figura 3: Porcentaje de avance en la implementación de la norma ISO 21001:2018

## NIVEL % IPCHILE

### ISO 21001:2018

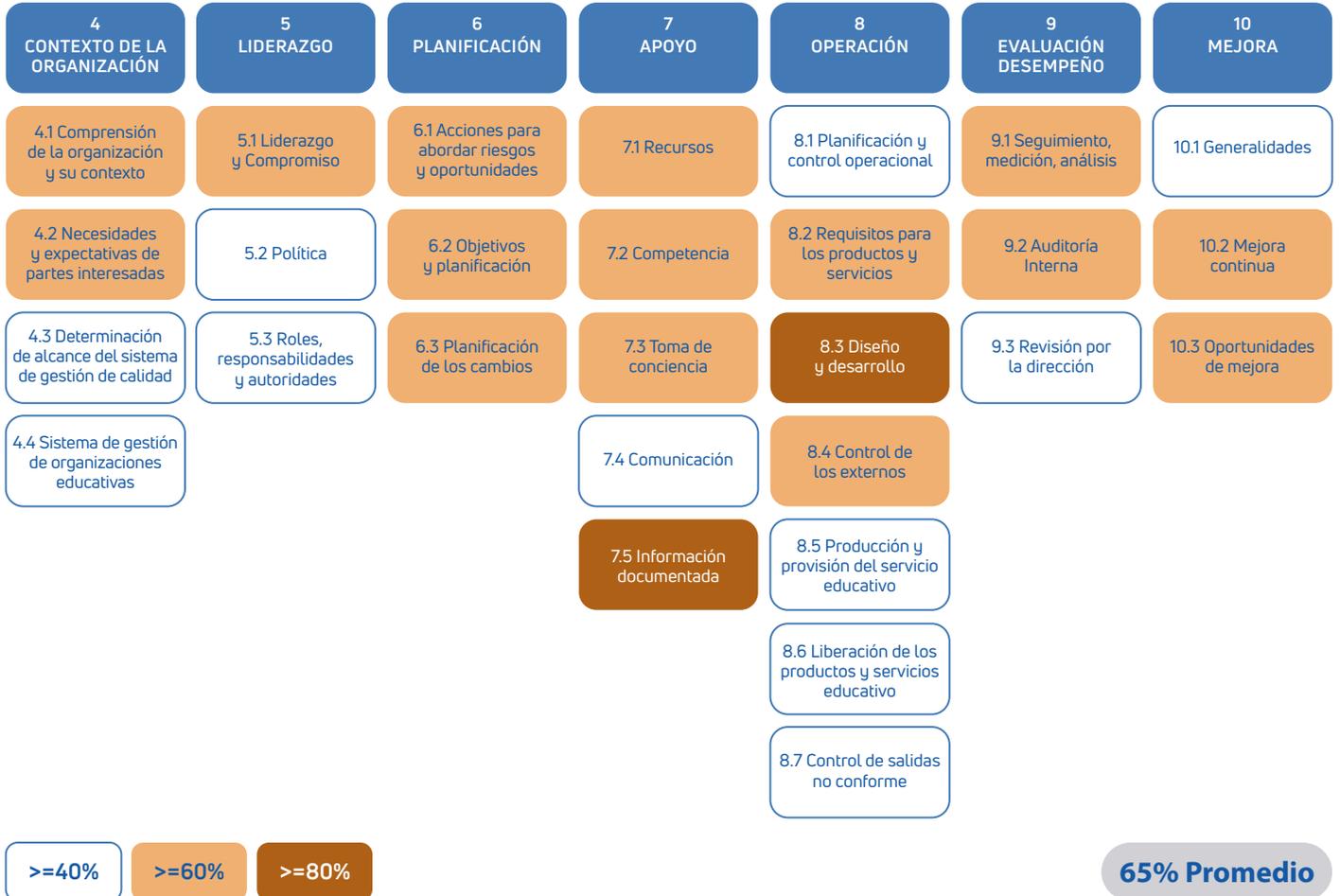
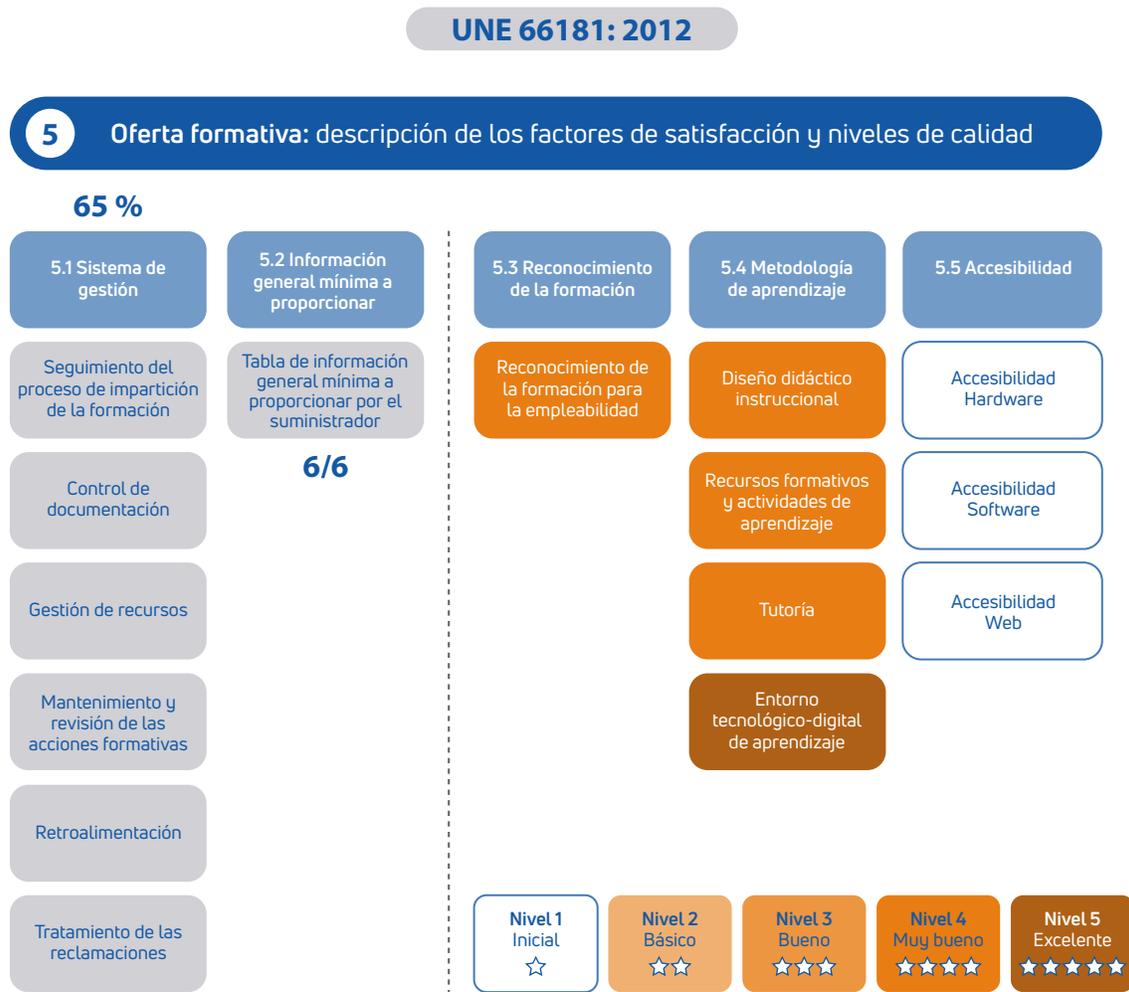


Figura 4: Avance en la implementación de la norma UNE 66181



Para continuar con la instalación de las normas, se requiere fortalecer los aspectos descendidos, con una medición de satisfacción de usuarios y continuar potenciando los procesos de apoyo para el seguimiento de las mejoras.

A modo de reflexión final, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La calidad en educación tiene relación con la satisfacción del estudiante y la conformidad con los procesos de enseñanza-aprendizaje para adquirir competencias, que se ven reflejadas en la empleabilidad.
- Las normas ISO 21.001 y UNE 66181 recogen las mejores prácticas mundiales en gestión de educación y calidad de educación virtual.
- La incorporación de sistemas propios, la participación de las personas y seguimiento a la ejecución son los desafíos más importantes en la implementación de sistemas de gestión.
- La aplicación de la mejora continua, a través de la evaluación y mejora del desempeño permite mantener el sistema en el tiempo.

### III. BUENAS PRÁCTICAS NACIONALES

#### III. 1. SISTEMA DE GESTIÓN DE INTEGRIDAD Y CALIDAD. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR GUSTAVO LAGOS, DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD IPLACEX.

El Instituto Profesional IPLACEX es una institución de educación superior chilena, reconocida como tal por el Estado desde 1990. Gracias a la experiencia adquirida durante estos años, ha logrado desarrollar un proyecto institucional exitoso, demostrando un crecimiento sostenido y una amplia cobertura geográfica.

Esta institución cuenta con experiencia en la certificación de sus procesos desde 2016, año en el cual certificaron distintos procesos bajo los requerimientos de la norma ISO 9001. Actualmente cuentan con certificación en los siguientes ámbitos:

- Seguridad de la información y registros
- Certificación de carreras
- Procesos institucionales clave
- Continuidad operacional
- Actuar ético y prevención del delito

La institución optó por la adopción de esta metodología para el aseguramiento de la calidad, ya que le permite asegurar la integridad institucional velando por la consistencia entre sus propósitos, acciones y resultados, fortaleciendo la capacidad de autorregulación, basada en la mejora continua.

Como principal dificultad se identifica el ajuste entre los distintos sistemas estandarizados y su impacto en el aseguramiento de la calidad con fines de acreditación. Para superarla se revisó cada uno de los elementos de Sistema de Gestión de Calidad:

1. La gestión de los procesos clave, considerando el diseño curricular, admisión y matrícula, provisión del servicio, titulación y certificación, evaluaciones supervisadas y provisión docente y administrativa.
2. El aseguramiento de la calidad de los programas, a través de certificaciones de la norma ISO. Dada la pausa en los procesos de acreditación de carreras, IPLACEX optó por su certificación bajo los estándares de la norma ISO 9001. Actualmente se encuentran certificados 32 programas, que corresponden al 65% de su oferta académica.

3. La gestión de seguridad de la información personal y registros académicos de los estudiantes por medio de la norma 27.001 para un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, que resguarda además su disponibilidad oportuna.

4. La continuidad operacional, especialmente relevante para el caso de las aulas virtuales, se ve potenciada por la implementación de la norma 27.001 y permite tomar resguardos frente a los proveedores tecnológicos.

5. La prevención del delito, por medio de la norma 37.001 para Sistemas de Gestión Antisoborno. Aplicable a directivos, funcionarios, docentes y estudiantes, por medio de auditorías internacionales y sin previo aviso.

En todos estos procesos ha sido esencial el apoyo en herramientas como auditorías internas y externas, que contribuyen a la construcción de evidencias de planes de acción. Con sistemas de registros de hallazgos y seguimiento de planes de mejora y su convergencia con los criterios y estándares de la CNA que aportan a una visión holística al rol de cada trabajador y a su sentido de urgencia; y un sistema de lecciones aprendidas, recomendado por el proceso de acreditación institucional, que consiste en una práctica sistemática de análisis reflexivo con el objetivo de erradicar malas prácticas y repetir éxitos.

Entre los próximos desafíos se encuentran el logro de una certificación propia de la modalidad a distancia, e incorporar normas de eficiencia energética y medición de huella de carbono, por constituir una de las ventajas de la modalidad virtual.

### III.2. SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR MARÍA CRISTINA MARDONES, DIRECTORA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y JAIME CABALLERO, JEFE DE EVALUACIÓN OFERTA ACADÉMICA AIEP

El Instituto Profesional AIEP cuenta con más de 90 mil alumnos, 15% de los cuales cursa un plan de estudios impartido en modalidad full on line y un 52% se encuentra fuera del rango etario de 18 a 24 años, tradicionalmente asociado a este nivel educativo. La diversidad de perfiles de estudiantes impone desafíos en los procesos de enseñanza y aprendizaje que necesariamente se ajustarán a ellos, a los que la institución ha respondido diseñando siete modalidades de formación.

En sus 25 sedes a lo largo del país ha titulado a más de 200 mil profesionales y técnicos, imparte 87 carreras congregadas en ocho escuelas y en su último proceso de acreditación institucional obtuvo una calificación de avanzada.

En virtud de los nuevos requerimientos del sistema de educación superior, así como consecuencia de decisiones estratégicas realizadas por la institución, en 2020 se fortalece la estructura organizacional a cargo del aseguramiento de calidad, creándose una dirección nacional dependiente de la rectoría. Esta unidad se divide a su vez en cuatro unidades, cada una a cargo de la evaluación de: la oferta académica, la evaluación institucional, la integración de resultados y los procesos asociados a la implementación de normas ISO.

Este mejoramiento a nivel de la estructura organizacional generó a su vez, un perfeccionamiento del sistema interno de aseguramiento de la calidad por medio de la integración de procesos de manera armónica con el proyecto institucional. Esto permite un abordaje integrado de las distintas funciones misionales y visibiliza los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad sustentados en resultados externos.

Actualmente el Modelo de Aseguramiento de la Calidad cuenta con una política que recoge las definiciones estratégicas de la institución, considera mecanismos de implementación (mapa de procesos), de evaluación interna y externa y un estilo de gestión y gobernanza que promueve distintas instancias de participación para los distintos estamentos de la institución. Dentro del ciclo de calidad se destaca la definición de una matriz misional que permite el cruce de las funciones con los mecanismos de aseguramiento asociados, asegurando la pertinencia de los mecanismos implementados.

Como buena práctica AIEP da cuenta de la creación de un mecanismo propio cuyo objetivo es observar la totalidad de las carreras y entregar información oportuna para la toma de decisiones. Este mecanismo, denominado "Valida Calidad", considera el estado de maduración en que se encuentra cada carrera - inicio, proceso o suspensión o cierre- y considera una evaluación diagnóstica a partir de un panel de indicadores con un sistema de señalización por colores (semáforo) que indica el nivel de desempeño observado. El beneficio es agilizar la toma de decisiones, considerar solo indicadores atingentes al grado de maduración del programa e incluir evaluaciones internacionales en caso de ser pertinente. Actualmente el 77% de los estudiantes de AIEP estudia en una carrera incorporada a este mecanismo de observación, el desafío es llegar a la totalidad de ellos en el mediano plazo. La siguiente figura contiene la representación gráfica del mecanismo, con el número de programas observados según su grado de madurez.

Figura 5: Representación gráfica del mecanismo "Valida Calidad" implementado por IP AIEP



### **III.3. APRENDIZAJES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INTERNOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES TÉCNICO PROFESIONALES. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR KARLA MONTERO, DIRECTORA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN, IACC.**

El Instituto Profesional IACC comienza un nuevo proyecto en la educación superior chilena hace 14 años, convirtiéndose en la primera institución del país en dictar todos sus programas técnicos y profesionales en modalidad 100% online. Hoy IACC cuenta con más de 30 mil estudiantes y más de 15 mil titulados, los que están conectados a esta innovadora forma de aprender desde Arica a Punta Arenas, incluyendo Isla de Pascua.

La incorporación de una nueva dimensión de acreditación institucional obligatoria -Aseguramiento Interno de la Calidad- genera un avance del sistema hacia la implementación de mecanismos de segunda generación que progresivamente permitan la medición de resultados.

Esta nueva dimensión de evaluación requiere que cada institución dé cuenta de la manera en que se organiza para avanzar hacia el logro de sus propósitos, considerando la totalidad de sus funciones y realizando una aplicación sistemática en sus distintos niveles y programas. Los mecanismos aplicados, el mejoramiento continuo del proyecto institucional y los procesos de evaluación y análisis, requieren que cada institución perfeccione de manera constante sus procesos internos de calidad. De ahí que el intercambio de buenas prácticas resulte esencial para el mejoramiento continuo.

Es importante distinguir las diferencias entre la educación presencial y en línea, relativas a la influencia de los aspectos tecnológicos en la provisión, las distintas necesidades de apoyo de los estudiantes, así como la redefinición del rol de los profesores (Inglis, 2005). Actualmente un número creciente de organizaciones y asociaciones desarrollan diferentes herramientas para garantizar la calidad de la provisión de educación superior en línea. A nivel internacional existen marcos de aseguramiento de la calidad para la educación online (OLC, CALED, EADTU, EFQUEL, Quality Matters, AAOU), entre los cuales merece una mención especial la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), que en 2020 fue pionera en publicar la "Guía Iberoamericana para la Evaluación de la Calidad de la Educación a Distancia", con criterios e indicadores comunes para toda la región.

En este escenario, IACC ha definido una estrategia para el aseguramiento de la calidad que considera tres niveles:

- Macro: implementado a través de los procesos de Acreditación Institucional administrados por la CNA.
- Meso: materializado en el impacto de los mecanismos de aseguramiento en los procesos institucionales a nivel de Escuelas y de gobierno.
- Micro: la evaluación e implementación de modelos de calidad pertinentes a carreras y asignaturas impartidas en la modalidad online.

Las estrategias meso y micro son utilizadas para la promoción de la calidad.

En el último tiempo, la institución realizó un cambio en sus procesos de certificación, pasando de las normas ISO al proceso Audit internacional. Esta migración significó un gran esfuerzo a nivel institucional producto del cambio de enfoque: desde los procesos hacia los grupos de interés.

El Modelo AUDIT Internacional, administrado por ANECA, establece requerimientos y se constituye en una herramienta para la mejora continua con foco en los grupos de interés. Considera directrices generales para los siguientes ámbitos:

- Política y objetivos de calidad.
- Diseño de la oferta formativa.
- Desarrollo de la docencia y otras actuaciones orientadas a los estudiantes.
- Personal académico y de apoyo a la docencia.
- Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios.
- Desarrollo de la investigación.
- Extensión universitaria y proyección social.
- Dimensión externa de la IES.
- Análisis y utilización de resultados.
- Información pública y transparencia.

De manera previa a la transición a esta nueva modalidad de certificación, se realizó un trabajo con ANECA para adaptar las directrices a la realidad nacional e institucional.

El modelo Audit Internacional considera cuatro fases: 1) Diagnóstico y Capacitación, 2) Diseño, 3) Certificación Diseño y 4) Implantación.

Durante la fase 3, “Certificación Diseño”, se mantuvo una coordinación permanente con la agencia ANECA y la institución, que es la responsable del Modelo, y se realizó una evaluación documental del Sistema de Garantía Interno de la Calidad – Sistema en línea. Se realizó una evaluación por pares de forma remota y luego, por consejo de ANECA, se hizo entrega de un pre-informe con recomendaciones y una decisión preliminar. Luego de esto IACC tuvo la oportunidad de realizar mejoras y de obtener la certificación con oportunidades a seguir trabajando en mejoras.

Durante la fase 4, “Implantación”, deberá continuar la capacitación en el modelo al equipo Académico y de Calidad. Se elaborará una matriz de correlación entre procesos para el cumplimiento de las directrices, se rediseñará el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad, se actualizará la Política de Calidad, se revisarán necesidades y expectativas de los grupos de interés, se ajustarán o crearán nuevos procesos, se incluirán mejoras al sistema de gobierno, se incorporarán nuevos indicadores, procesos de auditorías permanentes y acompañamiento interno y se dotará de mayor precisión y simplificación a la gestión documental.

Adicionalmente, de manera de implementar estándares específicos para el diseño de cursos on line e híbridos, la institución se encuentra implementando la certificación “Quality Matters”. Esta certificación, enfocada en la mejora de la calidad de la educación en línea expresada en el aprendizaje de los estudiantes, cuenta con ocho estándares generales y 42 específicos, exigibles para todas las instituciones. Considera la evaluación de pares (docentes) certificados en el modelo, que entregan recomendaciones para mejorar la calidad de los cursos considerando el modelo educativo de IACC. La certificación se otorga una vez que la institución tenga la oportunidad de incluir las mejoras señaladas por los evaluadores.

Dentro de los principales aprendizajes producto de la incorporación de estos dos procesos se encuentra:

- Una mayor capacidad de análisis crítico de los equipos, que ha contribuido en pensar nuevas formas de hacer las cosas.
- Una mejor comprensión sobre los procesos de aseguramiento de la calidad, por medio de capacitaciones a los equipos académicos y de gestión.
- El establecimiento de un sistema de gobierno para el monitoreo de la toma de decisiones y su relación con procesos.
- El cambio de foco para el diseño de asignaturas desde la experiencia del estudiante.
- Una mejor gestión documental de procesos y evidencias.
- La simplificación de los distintos niveles de documentación.

Dentro de los desafíos para profundizar la implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad se encuentran: disponer de mayor tiempo para el desarrollo de instancias de análisis y capacitación, avanzar en la apertura al cambio de paradigma, contar con medición de resultados en el mediano plazo, desarrollar indicadores cualitativos, asegurar la participación de grupos de interés, continuar con la implantación en asignaturas y escuelas y fortalecer la valoración a la evaluación externa.

### III.4. REFLEXIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CFT ESTATALES. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR RODRIGO JARUFE, RECTOR CFT ESTATAL DE VALPARAÍSO.

Es complejo realizar un análisis de aspectos técnicos del aseguramiento de la calidad desde la perspectiva de un rector. No obstante, lo primero que podemos transmitir al país, es que la educación superior chilena cumple con estándares de calidad.

Para situar la reflexión, es importante señalar que nuestro sistema comienza con la creación de las universidades públicas, para luego continuar con la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), la cual se configura un escenario en que ingresan universidades privadas, institutos profesionales y centros de formación técnica, complementando el sistema de educación superior. En 2016, la ley 20.910 crea los Centros de Formación Técnica estatales, como una política pública para la creación de este tipo de oferta en todas las regiones del país, específicamente en sectores que no cuenten con ningún tipo de alternativa de educación superior. Ejemplo de esto lo constituyen los CFT Estatales presentes en Porvenir, Chañaral, Alto Hospicio y Tirúa, por mencionar algunos.

Dada su naturaleza estatal, nuestros CFT tienen una especial responsabilidad por responder a las necesidades de la población y mantener un buen nivel en todo su quehacer. Es aquí donde los mecanismos de aseguramiento de la calidad surgen como aliados, no solo por los requerimientos de la CNA, sino que porque contribuyen al logro de nuestro mandato legal.

Las instituciones de educación superior que ya estaban en funcionamiento, se adecuan a los requerimientos establecidos por la CNA. En este sentido, la realidad de los CFT estatales ha sido muy distinta porque les ha correspondido partir desde cero y contar con mecanismos de toma de decisiones sustentadas y la sistematización de evidencias ha resultado más sencilla, debido a que ya estaba incorporada esta lógica de rendición de cuentas y los estándares de acreditación a lo largo del sistema.

La dificultad es que las instalaciones de los mecanismos de aseguramiento de la calidad tienen un alto costo y los CFT estatales cuentan con restricciones presupuestarias, además de las complejidades que impone el sector público en términos de la tramitación, que involucran a la Contraloría General de la República en algunos casos. Esta rendición de cuentas es necesaria para velar por el adecuado uso de recursos públicos, pero retrasa la implementación de las decisiones adoptadas por el directorio y entra en tensión con los plazos que se nos han otorgado para realizar el primer proceso de acreditación.

Por otra parte, el proyecto de desarrollo institucional de cada CFT Estatal está definido en la ley 20.910, que además establece una estructura similar para sus estatutos, visión, misión y propósitos. Esto constituye un marco adicional y conforme a este, cada CFT fija sus propias metas, objetivos y estrategias para un período determinado.

Desde esta perspectiva, el análisis institucional de cada CFT estatal debe plantear qué medir, cómo medir y para qué medir. Pero además debe instaurar una cultura de gestión de datos que oriente la implementación de su estrategia institucional y la toma de decisiones oportuna. El Sistema de Gestión de la Calidad se plantea como una etapa posterior, en que exista un sistema de gestión desde los procesos y resultados alineado con los desafíos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, dando lugar a mecanismos estables de aseguramiento de la calidad.

Es importante recordar la complementariedad del sistema de educación superior, que incentiva a diseñar estrategias para el trabajo en conjunto entre distintas instituciones para permitir la prosecución de estudios. Esto, que es un mandato legal en el caso de los CFT estatales, es otra de las razones que otorga valor al aseguramiento de la calidad, ya que incrementa los niveles de confianza entre instituciones y facilita la creación de diversas trayectorias formativas.

## IV. BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

### IV.1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR CHRISTIAN MANCILLA MÉNDEZ, GERENTE DE CALIDAD UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD.

La UNAD nace en 1981 bajo el nombre de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá UNISUR. En 1997 adopta su actual nombre y a partir de 2008 es un organismo autónomo. Desde su fundación ha pasado de tener 328 a más de 200 mil estudiantes y en la actualidad cuenta con 81 programas de educación superior, 111 de educación continua, 25 MOOCs y más de 111 mil egresados.

La UNAD constituyó un Sistema Integrado de Gestión con el objetivo de favorecer la evolución institucional y la mejora continua, desde la comprensión de que la calidad debe ser un elemento propio de la cultura y no algo ajeno a la misión institucional. Esta aproximación permite avanzar de manera integral, hacer una adecuada lectura del entorno y de los lineamientos nacionales y avanzar para lograr una acreditación de alta calidad.

Como marco para este sistema, la institución ha definido una Política de Calidad en la que declara su "compromiso con el mejoramiento y la modernización continua de su gestión, el cumplimiento y aplicación transparente de las normas establecidas en el marco de su autonomía universitaria que permitan afianzar su misión y visión social y educativa y la de

*sus modelos organizacionales ecosistémicos, fomentando el bienestar integral como resultado de la cultura del autocontrol, la autorregulación, la autoevaluación y la autosostenibilidad entre los integrantes de su comunidad y de los usuarios de sus programas y servicios educativos."*

Para impulsar la evolución institucional y avanzar en el logro de compromisos, ha adoptado como mecanismo la instalación de normas internacionales, constituyendo un Sistema Integrado de Gestión, integrado a su vez por cinco sistemas de gestión: de calidad, de seguridad y salud en el trabajo, de seguridad de la información, de medioambiente y de servicios e infraestructura tecnológica. El alcance de este Sistema Integrado de Gestión considera la oferta en Educación Superior, la oferta de educación continua y el diseño de software para la educación en línea. En la actualidad, tres de los sistemas de gestión se encuentran certificados y la intención es seguir avanzando para lograr las otras certificaciones.

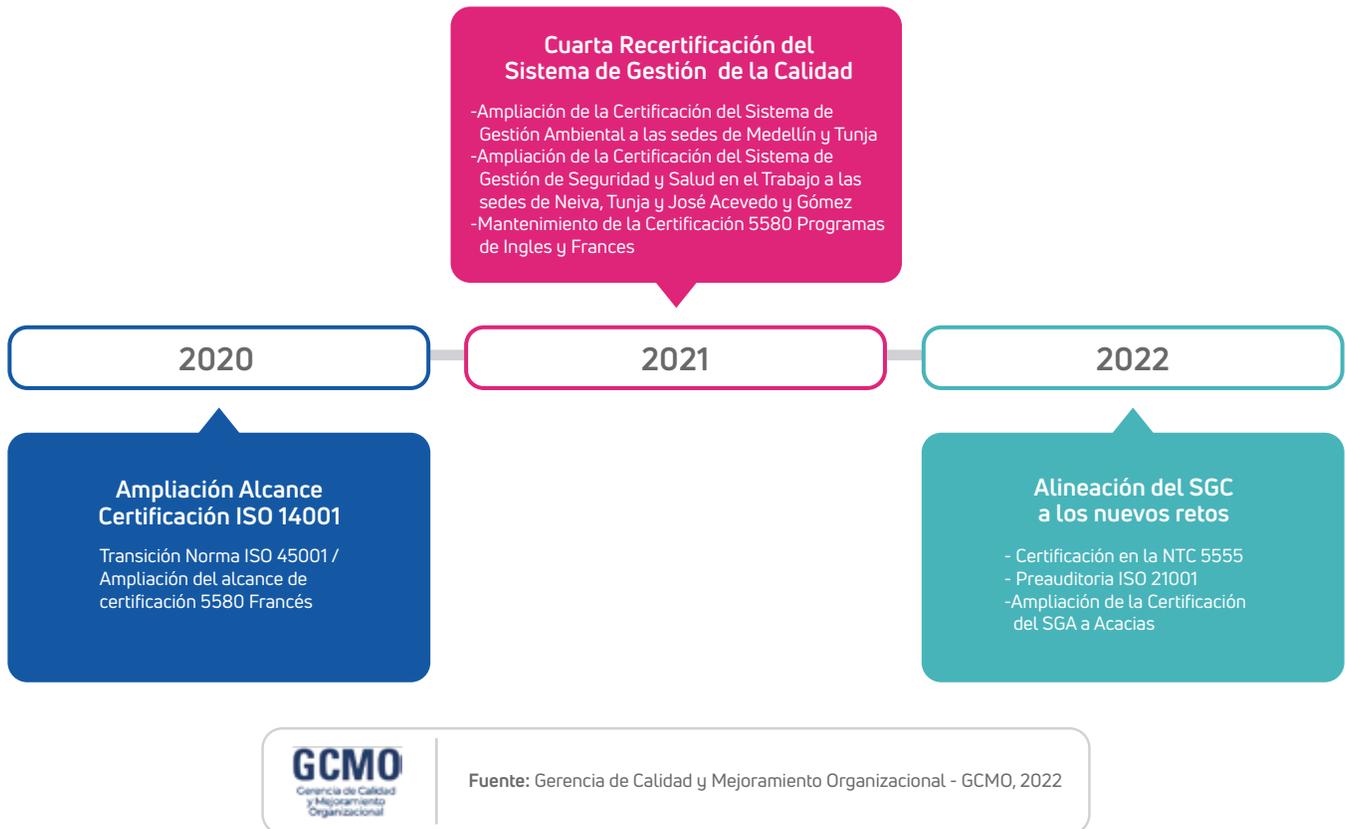
La transformación que ha experimentado el Sistema Integrado de Gestión a lo largo del tiempo ha permitido el ajuste al crecimiento de la institución. A continuación, se puede observar su evolución desde 2004:

Figura 6: Cronología del avance en la implementación de diferentes normas ISO en la Universidad Abierta y a Distancia de Colombia.

#### Evolución del Sistema Integrado de Gestión



## Evolución del Sistema Integrado de Gestión



A partir de los resultados del Sistema Integrado de Gestión se establecen diversas definiciones, entre las que se encuentran: Planes Operativos, flujos de trabajo, un sistema de rendición de cuentas anual, que integra auditorías y autoevaluación de indicadores y planes de mejoramiento que integran los requerimientos desde la gestión institucional y el aseguramiento de la calidad.

Entre los desafíos se encuentra continuar fortaleciendo la comunicación entre los actores clave, de manera de mejorar su comprensión de los permanentes cambios implementados y disminuir su resistencia hacia ellos; simplificar los flujos de trabajo e información, mejorar la accesibilidad de la información a los distintos estamentos de la comunidad e instalar lógicas de pensamiento divergente, que permitan la creación de nuevos espacios de generación de conocimiento. Estas mejoras permitirán a la UNAD enfrentar de manera exitosa sus nuevos retos, que se relacionan con la obtención de la acreditación de alta calidad, la implantación de las normas ISO 21.001 y UNE 66181 y la certificación de los procesos de Responsabilidad Social.

## IV.2. CERTIFICACIONES INTERNACIONALES. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR VALERIA CANTÚ, DIRECTORA DE EFECTIVIDAD EDUCATIVA, TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

El Tecnológico de Monterrey, fundado en 1943 es una institución de carácter privado, sin fines de lucro, comprometida con la calidad de la educación superior mexicana. Cuenta con más de 94 mil estudiantes, 26 campus en México y 18 sedes y oficinas internacionales. Durante los últimos 25 años, el aseguramiento de la calidad académica en el Tecnológico de Monterrey se ha desarrollado en torno a cinco ejes: la adecuada selección de candidatos mediante procesos y estándares de admisión; la evaluación del aprendizaje de manera estandarizada, tanto por parte de la Institución como de agencias externas; el seguimiento de los egresados; la evaluación de la efectividad institucional mediante indicadores de desempeño y la obtención y mantenimiento de acreditaciones nacionales e internacionales, tanto a nivel institucional como de los programas académicos.

Antes de comentar la experiencia de acreditación internacional con la Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges SACSCOC, es importante reconocer el valor del proceso en sí mismo ¿por qué buscar una acreditación institucional?

Dentro de los principales beneficios que se obtienen al realizar procesos de acreditación se encuentra la posibilidad de contar con una mirada externa sobre el desempeño tanto de programas académicos, como de instituciones a nivel nacional e internacional. Esta mirada externa considera estándares y dimensiones que permiten orientar adecuadamente su desarrollo.

Por otra parte, a partir de los procesos de acreditación internacional se facilita la movilidad estudiantil tanto de salida como de llegada y la realización de convenios de doble grado. Se genera también un reconocimiento al nivel de desarrollo de la institución, porque asegura la calidad de la formación por medio de un arduo y constante trabajo y la comparación con otros centros de estudio.

El Tecnológico de Monterrey ha desarrollado procesos de acreditación institucional desde 1950 con la SACSCOC y fue la primera institución extranjera en obtener su reconocimiento. La asociación establece denominadores comunes de valores y prácticas compartidas por las universidades del sur de Estados Unidos de América y de otros estados e instituciones de educación superior extranjeras, con el objetivo de asegurar la calidad educativa y mejorar la efectividad. Para obtener la acreditación de SACSCOC es necesario demostrar el cumplimiento de 73 estándares, organizados en 14 grandes dimensiones.

Cada proceso de acreditación considera un ciclo de diez años, que se inicia con un primer hito de “reafirmación de la acreditación”, en el que se propone un “Quality Enhancement Plan”(QEP). Al cabo de cinco años, se entrega un reporte de avance del plan, considerando el reporte de 22 indicadores previamente definidos en un máximo de diez páginas. Cinco años después se revisan los resultados finales del QEP, se “reafirma la acreditación”, se propone un nuevo plan e inicia un nuevo ciclo.

Dentro de los estándares considerados, merecen especial atención los relacionados con el personal académico, la planeación y efectividad institucional, el logro estudiantil y la estructura y contenidos de los programas educativos.

Respecto de la evaluación del cuerpo docente es necesario dar cuenta de sus certificaciones, el nivel de formación alcanzado y el ámbito disciplinario de su dominio. Esta información se utiliza para revisar la idoneidad de cada profesor para impartir cada curso.

La sección de planeación y efectividad institucional permiten evaluar fácilmente el avance del Quality Enhancement Plan, el logro estudiantil considera la evaluación por estudiante y resultados a nivel de programas y la estructura y contenidos de programas educativos revisan la duración real de los programas y el número de créditos establecidos para programas de pregrado, profesionales y de posgrado.

Es posible señalar que toda institución educativa debería orientar sus esfuerzos para asegurar la calidad académica, tenga o no en su horizonte la acreditación institucional, ya que estos entregan una guía externa y permiten mantener una mejora continua dado su carácter periódico y contribuyen a la incorporación de la calidad como un atributo propio de la cultura institucional involucrando a todos los estamentos de la comunidad. Las acciones de mejora continua se definirán en función de los resultados previos, para medir la eficacia de la mejora en relación a esas mismas métricas.

### IV.3. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SIAC ESPAÑOL. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR NURIA COMET, COORDINADORA DE PROYECTOS AQU Y PROFESORA UOC.

Para conducir procesos de aseguramiento de la calidad en España, cada región autonómica tiene su propia agencia de calidad, todas ellas equivalentes y para el caso en que una autonomía no tenga una agencia propia, es certificada por la agencia nacional ANECA.

La Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, AQU Catalunya, se encarga de la promoción y evaluación de la calidad del sistema universitario catalán. AQU Catalunya tiene como objetivo la evaluación, acreditación y certificación de la calidad en el ámbito de las universidades y de los centros de enseñanza superior de Catalunya (titulaciones, profesorado, centros y servicios).

Esta agencia participa de redes internacionales como la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), el European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR), la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education INQAAHE y la World Federation for Medical Education (WFME), y dispone de diversos canales para difundir sus resultados.

En 2021 AQU condujo procesos de evaluación de 186 grados, 253 masters, 80 doctorados y 133 centros. Además, desarrolló distintas instancias de evaluación del profesorado y de generación de conocimiento. Para atender esta gran cantidad de procesos cuenta con 854 expertas y expertos activos, 44% de ellas son mujeres y 54 personas que desarrollan funciones administrativas, 75% mujeres.

El enfoque por títulos del inicio de los procesos, mandado por Bolonia en 2007, resultó inabordable por la enorme presión que representaba. Adicionalmente se observó que la acreditación de los títulos resultaba insuficiente, por lo que se migró hacia la acreditación de Sistemas de Gestión de Calidad y luego la de instituciones, a través del programa AUDIT. Esta acreditación tiene como requisito la evaluación previa del sistema interno de gestión de calidad. A partir del próximo año, comenzarán a realizarse las primeras acreditaciones institucionales.

Figura 7: Evolución de los mecanismos de evaluación en el sistema español.



## CERTIFICACIÓN SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

Cada proceso comienza con la evaluación sobre el diseño a partir de revisión documental, como una etapa ex ante en que no se considera la visita al centro. A continuación, se evalúa la implementación sobre un diseño ya auditado por Audit.

El objetivo de esta evaluación para la certificación del SIGC es comprobar que el sistema está implantado y desarrollado en el centro responsable de la impartición de las titulaciones, bajo el alcance del SIGC. Este ámbito es similar al correspondiente a la dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad del sistema chileno, sin embargo, la diferencia es que, en el caso español, esta evaluación es basal y si no se encuentra aprobada no se evalúa ningún otro aspecto.

Para esta certificación se han establecido seis dimensiones:

- D1:** Una primera dimensión general del Sistema de gestión de la calidad, a la que se le asigna mucho peso. Son los aspectos básicos de cualquier sistema de calidad, considerando análisis y mejoras.
- D2:** Diseño, revisión y mejora de los programas formativos.
- D3:** Procesos de enseñanza aprendizaje y apoyo al alumnado.
- D4:** Personal académico.
- D5:** Recursos materiales y servicios.
- D6:** Información pública y rendición de cuentas. Esta dimensión es un requisito establecido por la agencia europea, que asigna gran importancia a la transparencia en el manejo de la información.

En las dimensiones 2 a la 6 se realiza en función de las responsabilidades, la implantación de procesos según el SGIC, la recogida de información para el análisis y el análisis de resultados y la mejora. Estas directrices se aplicarán también a los procesos de acreditación institucional.

Otras consideraciones al certificar, para que la evaluación sea útil es atender al proceso y sus consecuencias, integrar evidencias de diversa naturaleza, estar consciente de que existen aspectos sin referentes métricos asociados a puntos de corte, mantener un permanente compromiso con la mejora y resguardar la homogeneidad de la evaluación

Cada estándar se evalúa en tres categorías, al igual que las dimensiones, como se observa en la figura a continuación.

**Figura 8:** Esquema de grados de cumplimiento y descriptores de cada estándar.

Resultados del proceso de certificación	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN
VALORACIÓN	
Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se da respuesta de forma satisfactoria al estándar.</li> <li>✓ No deben identificarse áreas de mejora, ni requerimientos, pero se pueden identificar recomendaciones.</li> <li>✓ Pueden o no identificarse buenas prácticas.</li> </ul>
Suficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se da respuesta de forma suficiente al estándar.</li> <li>✓ Debe identificarse obligatoriamente alguna área de mejora, recomendación o ambas.</li> <li>✓ Pueden identificarse buenas prácticas.</li> </ul>
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se da respuesta parcial al estándar.</li> <li>✓ Debe identificarse algún requerimiento.</li> </ul>

Dependiendo de los niveles de cumplimiento, es posible obtener diferentes resultados en el proceso de certificación por cada dimensión:

- **Implantación avanzada:** señala que los procesos se han implantado en el centro son completos y eficientes y además, hay ejemplos de buenas prácticas. Todos sus estándares, o la mayoría de ellos, han sido valorados como satisfactorios y ninguno ha sido valorado como insuficiente.
- **Implantación suficiente:** se obtiene cuando los procesos se han implantado de manera adecuada y son, generalmente, completos y eficientes. La mayoría de sus estándares han sido valorados como suficientes y ninguno ha sido valorado como insuficiente.
- **Implantación parcial:** da cuenta de procesos implantados de manera poco adecuada y se detectan aspectos que se deben mejorar necesariamente. Existen estándares que han sido valorados como insuficientes.

Considerando la experiencia de AQU en la evaluación de 26 centros, es posible concluir que las dos dimensiones donde las implementaciones están mejor evaluadas son las relativas a las titulaciones y enseñanza. Las menos desarrolladas son aquellas relativas a la gestión de los centros. A partir de los resultados, es posible ver un impacto de los procesos anteriores ya que las agencias españolas comenzaron con la acreditación de titulaciones. Los estándares con buenas puntuaciones se relacionan con la definición de responsabilidades y mapa de procedimientos, y se detectan deficiencias en levantamiento de la información y análisis de mejoras. Es en estos últimos aspectos en que hay que poner el foco.

Al mismo tiempo, se extraen recomendaciones o buenas prácticas sobre indicadores:

- Los sistemas de gestión de información deben incluir datos sobre la evolución y resultados de todos los procesos relacionados con los diferentes servicios y recursos materiales, con los docentes y sobre la satisfacción de los grupos de interés, no únicamente los relacionados con el ciclo de vida de los estudiantes.
- Se recomienda la construcción de una matriz de indicadores del SGIC se incluyan los indicadores más relevantes de los procesos del centro para facilitar la revisión por parte de cada responsable, invirtiendo en sistemas de información sólidos y fiables, para poder gestionar de manera simple y rápida y accesible para los distintos grupos de interés.

Dado que la gestión de las mejoras es lo que permite el avance en los niveles de la calidad de los centros, es central atender las siguientes observaciones. En primer término, es posible evidenciar que existe un tratamiento desigual que prioriza las acciones de mejora vinculadas a aspectos estratégicos, las que se encuentran mejor desarrolladas que las acciones que provienen de informes de seguimiento o planes anuales. Por otra parte, se requiere un tratamiento unificado del Plan de Mejoras, ya que aporta una mayor fiabilidad en su ejecución y permite la valoración de los recursos necesarios (recursos humanos y económicos) para cada acción de mejora y de la relación costo beneficio, en base a lo cual se priorizan las acciones. Adicionalmente se sugiere la incorporación de herramientas informáticas que faciliten un seguimiento periódico, con valoraciones cualitativas que permitan realizar los ajustes que se consideren necesarios. Por último resulta fundamental clarificar el rol de la Comisión de Calidad del Centro en la elaboración y administración de los planes anuales de mejora.

#### IV.4. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN EL CONTEXTO EN AC. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR ALFONSO DAVALILLO, EXPERTO INTERNACIONAL EN ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad han tenido una gran evolución. Antes de la existencia de la norma ISO 9001:2000 no era posible aplicar algún marco de este tipo a instituciones de educación superior, porque ninguna de ellas consideraba la evaluación del servicio, solo se centraba en el producto. En ese período y en medio de la transformación del sistema de créditos y cambios en las titulaciones, motivado por el proceso de Bolonia, se instaló una cultura de autoevaluación que quedó plasmada en el "Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades". De esta fase es posible rescatar aprendizajes importantes: se ha desarrollado una cultura de autoevaluación y se ha configurado un plan nacional de evaluación de calidad de las universidades.

A partir de ese momento, es posible identificar tres etapas en España.

##### **Etapa 1: Entre 2000 y 2005 (ISO Y EFQM)**

En esta fase surgen una serie de conceptos que son fundamentales. El Aseguramiento de la Gestión: no se trata de asegurar la calidad solamente, sino de gestionar adecuadamente los recursos para conseguirla. Resulta fundamental la consideración de la satisfacción percibida por el "cliente" o focalización en el estudiante. El enfoque por procesos es considerado la mejor vía para gestionar la calidad, en donde la mejora continua se constituye como un objetivo permanente que incluye la participación del personal propio. El despliegue de la política y los objetivos se despliegan de manera horizontal y vertical en toda la institución, lo que demanda la medición de los procesos y el análisis de sus resultados para tomar decisiones.

En este período dos centros universitarios se certificaron bajo la norma ISO 9001:2000 y tres centros obtuvieron la Q de plata del modelo EFQM. Fue un período de aprender y compartir esta experiencia con los demás centros y titulaciones.

##### **Etapa 2: Entre 2005 y 2015 (ISO, EFQM, AUDIT)**

Se comienzan a diseñar los primeros sistemas de garantía interna de calidad de los centros universitarios que en España se configura a través del programa AUDIT

Se comete el grave error de usar el término "garantía interna de calidad", en vez de "gestión". La incorporación del término "garantía interna de calidad" trae como consecuencia que los centros diseñen sus SGIC siguiendo las directrices de Audit o cualquier agencia externa, sin considerar que el propósito de su sistema de gestión se determina en función de su misión.

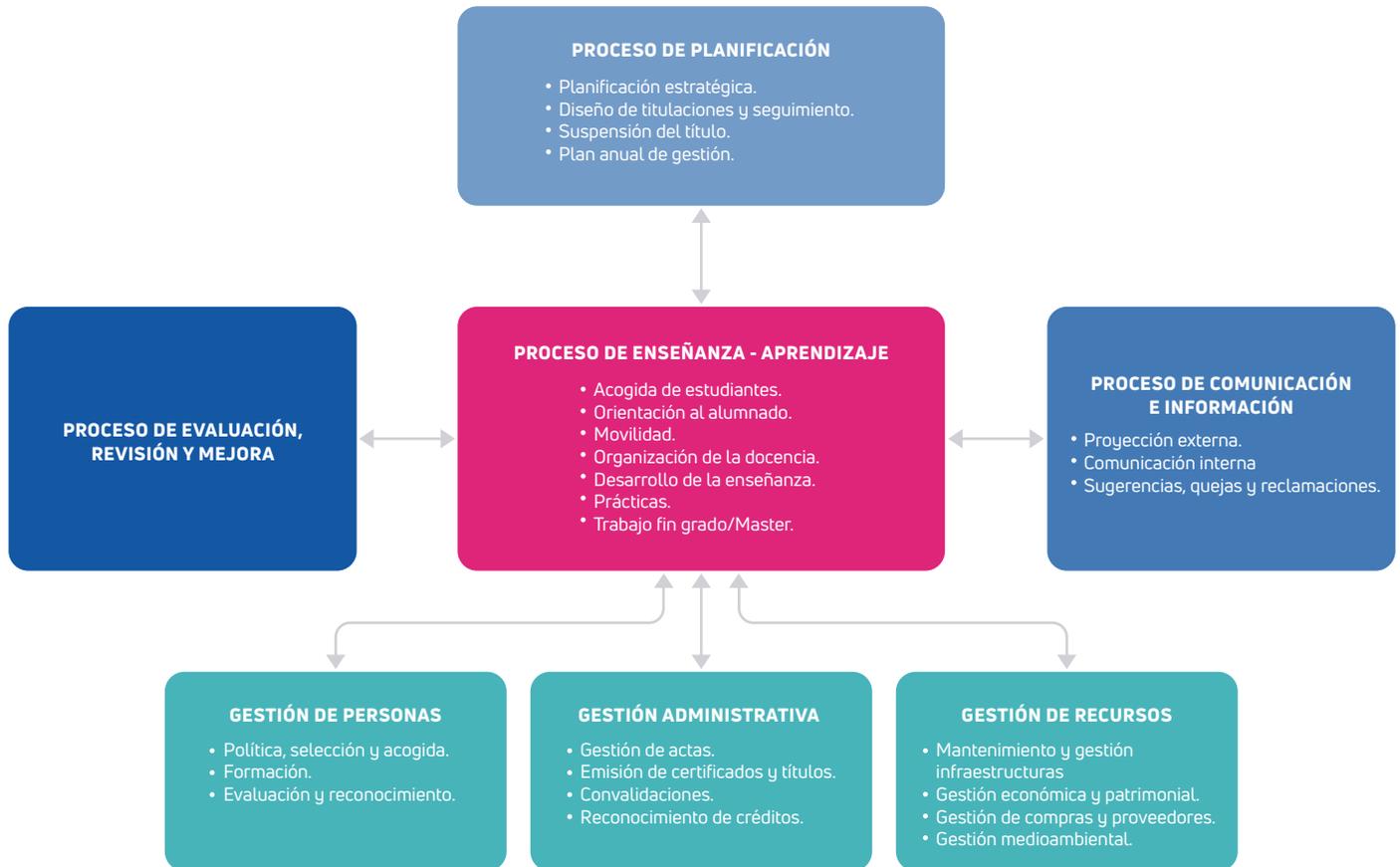
##### **Etapa 3: Entre 2015 y 2020 (ISO, EFQM, AUDIT, MGA)**

A partir de los aprendizajes realizados en las etapas anteriores, cambió el diseño de las certificaciones, centrándose en la implantación de los sistemas de gestión interna de calidad. En este escenario, los centros pudieron optar por el diseño de sistemas de gestión que consideraran sus objetivos institucionales.

Desde 2009 se ha impulsado la construcción de sistemas de gestión reales de los centros, que estén de acuerdo con sus propósitos y a partir de la configuración de liderazgos internos, trabajo en equipo y la definición de una cultura compartida. Todo esto permitirá que las mejoras sean más efectivas

Hoy en día, un centro puede tener un mapa de procesos como el siguiente, que se revisa y actualiza al menos una vez por año:

Figura 9: Ejemplo de Mapa de procesos institucionales.



En 2018, luego de un período de cuatro años para su elaboración, surge la norma ISO 21001 para sistemas de gestión para organizaciones educativas. Esta norma se encuentra mejor adaptada a la realidad de los centros y considera su contexto, los estilos de liderazgo, la planificación y diseño de los mecanismos de apoyo, la operación, evaluación del desempeño y mejora.

**Como conclusión, se resaltan ciertas ideas:**

- ✓ Poner el foco en la gestión del centro, en todo lo que hace, no solo en lo que la norma le pide y en función de esto, definir una estrategia a seguir en un período acotado.
- ✓ Construir un mapa de procesos del centro, evitando incluir procedimientos, sin confundir el ¿qué? Con el ¿cómo? E involucrando a todo el centro educativo.
- ✓ Medir todo lo que se hace a través de indicadores, metas y el establecimiento de comparaciones. Esto facilitará la revisión periódica (al menos anual) y el ajuste por medio de acciones de cambio de ser pertinente.
- ✓ Contar con una clara definición de estrategia, mapa de procesos, cuadro de mando de indicadores, mecanismos para la revisión permanente y acciones de cambio cuando sea necesario.

**“ME MIDO TODOS LOS DÍAS, NO PARA SABER LO QUE MIDO, SINO PARA SABER LO QUE HE CRECIDO.”**

(EDUARDO CHILLIDA)

## V. REFLEXIONES FINALES

### V.1. NUEVOS CRITERIOS Y ESTÁNDARES PARA LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL. SÍNTESIS DE LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR ÉRIKA CASTILLO, VICEPRESIDENTA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN.

El desafío que ofrece la implementación de los nuevos Criterios y Estándares de acreditación es enorme, sobretodo, porque queda muy poco tiempo para que empiecen a regir. Lo interesante es que estos pueden adquirir comprensiones distintas de acuerdo a las capacidades de cada institución, a los niveles de desarrollo de los distintos Proyectos Educativos y por cierto a las legítimas aspiraciones de cada Institución sobre su futuro de mediano o largo plazo, posible de materializar en una gestión con sentido.

Hace un tiempo he hecho notar que la preocupación en Educación Superior sobre el tema de género ha ocupado una agenda de intentos. Y como en estos temas es importante saber lo realizado para no desandar, estos intentos se evidencian en las siguientes instancias.

Se evidencia como constante una suerte de posicionamiento y dislocación permanente. La preocupación por la perspectiva de género se observa de manera intermitente. Sería tan interesante preguntarnos ¿Cuándo el tema ingresa a la agenda y cuándo el tema se diluye? ¿Qué factores concurren en ello?

Esta falta de continuidad puede estar determinada por un abordaje superficial del tema, que lo presenta a nivel de slogan, que impide una comprensión de esta perspectiva de manera profunda, ya que esas aproximaciones suelen basarse en estereotipos y sesgos, que incluso pueden llevar a la caricaturización y determinando formas de resistencias alguna más o menos elaboradas. He aquí un primer desafío: abrirse a comprender de qué se trata. Esto no es fácil, tampoco es mecánico, no se supera con una receta.

El mundo técnico-profesional tiene sus propias comprensiones, áreas profesionales y tradiciones laborales que permean a las instituciones de Educación Superior. Todo ese mundo asiste como escenario en la formación y sobretodo en estos temas es importante entender que la formación siempre está anclada en un contexto, en una situación, otras dirán, expresión que me gusta mucho, en una escena.

En estas escenas existen personas con aprendizajes previos, con historias de vida y profesionales, con roles públicos y privados. Estos temas se conectan con todas esas esferas y una vez comprendidos, exigen coherencias.

#### **Desafíos: desde la calidad**

El desafío del Criterio 9 “Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión” para procesos de acreditación institucional del subsistema técnico profesional, no sólo es en género, es en convivencia, género, diversidad e inclusión. Este planteamiento lleva a promover enfoques transversales o integracionistas en contraposición a enfoques puntuales o de agenda.

Este avance podrá materializarse a través de, otorgar a la convivencia, características que conecten con el proyecto institucional y de dotar a la gestión global de diversidad e inclusión dentro de la especificidad del Proyecto Institucional - ¿Qué entiendo? y ¿Con qué me comprometo? - porque estamos todos y todas convencidos que esa mayor diversidad e inclusión sirve a todos. Entonces, implica levantar conceptualizaciones que permitan orientar una mirada común, coherente y justificada, esto se puede llamar una política.

Lo anterior requiere comprender que la convivencia, el género, la diversidad y la inclusión adquieren significados distintos en cada Proyecto Institucional, y a su vez, demanda una posición explícita y consciente de parte de la Institución, en la que los temas de convivencia, no violencia, paridad, lenguaje inclusivo, prácticas con sesgo de género sean analizadas y miradas en perspectiva.

Hoy tenemos dos nuevos referentes, la Ley N°21.369 y los nuevos Criterios y Estándares de la CNA. En lo que refiere a la Ley se ha trabajado en coordinación con otros organismos del SINACES, hoy en día se cuenta con información de la Superintendencia de Educación Superior para los procesos de acreditación institucional desde septiembre 2022. El establecimiento de líneas base y la identificación de mejoras representarán avances en las instituciones de Educación Superior.

En lo que se refiere a la implementación de los nuevos Criterios y Estándares de acreditación, el proceso podrá estar permeado con este Criterio 9 en todas sus etapas e incluyendo la información, formularios, documentos orientadores, visión de las y los pares, así como en las deliberaciones del Pleno. Esto representa un gran desafío interno ya que demandará un trabajo constante de revisión para la CNA y las instituciones.

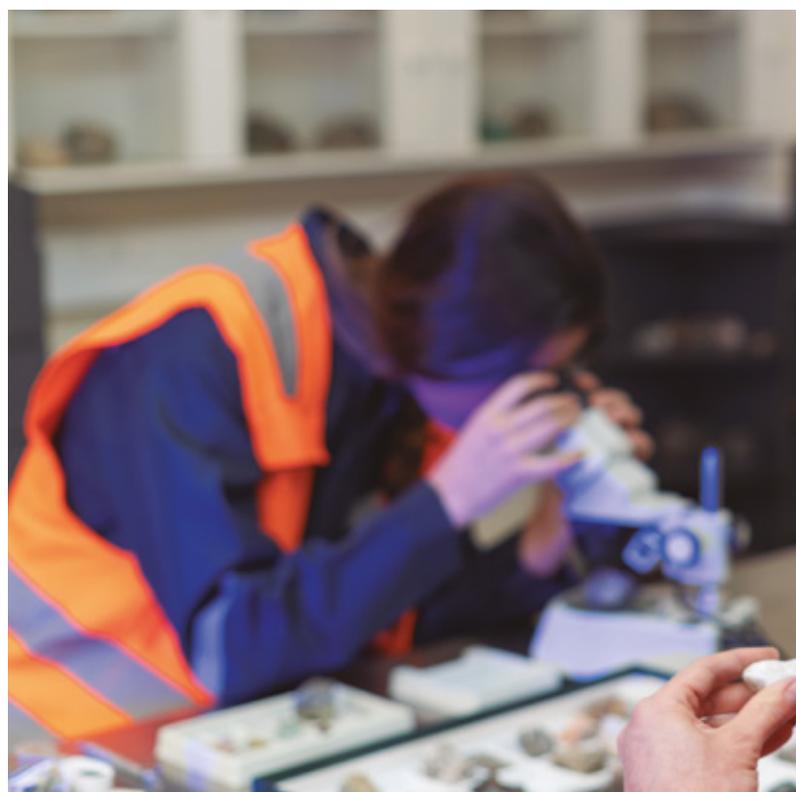
Para avanzar en el logro progresivo del cumplimiento de los niveles o estándares, podrán ser de gran utilidad la mirada transversal de las siguientes orientaciones:

- Favorecer ambientes seguros, libres de acoso sexual, violencia y discriminación (promoción del bienestar).
- Generar espacios de participación que promuevan la reflexión por parte de la comunidad educativa en temas de convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión (estrategias y actividades de formación).
- Promover la equidad e inclusión en áreas del quehacer institucional tales como investigación e innovación, desarrollo curricular y modelos de vinculación con el medio (transversalización).
- Articular los lineamientos y acciones que realiza la institución en estos temas, con a) sus diagnósticos, principios institucionales y planes estratégicos, y b) las normativas vigentes y cumplimiento de estándares (coherencia interna y externa).
- Revisar y evaluar permanente políticas y mecanismos de la institución para la mejora continua del tratamiento de estos temas en la institución (autorregulación).

La Secretaría Ejecutiva de la CNA ha avanzado en la lógica de proponer preguntas, más que establecer prescripciones. Esta opción refuerza el rol de promoción, respeto a la autonomía de las instituciones para determinar su abordaje y la generación de evidencias como respaldo de sus declaraciones. Las preguntas están formuladas de modo que cada institución pueda abordarlas desde su contexto y particularidades y mostrar cómo sus procesos y mecanismos aseguran la calidad en cada ámbito evaluado, en función de sus propósitos institucionales.

Adicionalmente, el proceso de responder a estas interrogantes promueve un ejercicio analítico que facilitará a las instituciones determinar su nivel de desarrollo actual a la luz de los estándares definidos y sus desafíos próximos y permitirá enfocar la elaboración de los informes de autoevaluación hacia aspectos relevantes para los procesos de acreditación institucional.

Las evidencias o fuentes de información en el proceso de autoevaluación pueden ser documentos tales como políticas, normativas, reglamentos, actas de actividades o bien evidencias de resultados de acciones realizadas como informes de estudios, datos sistematizados de avance de indicadores clave u otro tipo de antecedente que dé cuenta del cumplimiento de los estándares. Los ejemplos que se ofrecen en este documento no pretenden ser exhaustivos ni obligatorios, por lo cual cada institución decide qué evidencias incluir en el análisis y toma de decisiones en sus procesos de aseguramiento de la calidad y mejora continua. Asimismo, la pertinencia de las evidencias que reporta una institución dependerá de cómo contextualiza y articula los criterios y estándares.



Cómo marco conceptual, se proponen los siguientes términos:

- **Gestión de la convivencia:** capacidad de la institución para promover y liderar el desarrollo de un ambiente favorable para el proceso formativo y la experiencia estudiantil en general, donde prime el respeto, la resolución pacífica de conflictos, la participación en condiciones de equidad y la disposición hacia el análisis reflexivo respecto del rol que tienen las personas para contribuir a la vida en sociedad.
- **Inclusión en las instituciones:** conjunto de acciones destinadas a la generación de oportunidades de acceso y participación en condiciones de equivalencia de las y los estudiantes de educación superior, independientemente de sus características y condiciones de origen.
- **Política de diversidad e inclusión:** lineamientos o marcos de acción, articulados con los principios de la institución, para asegurar el ejercicio y respeto de los derechos de — y un trato justo y equitativo hacia — personas que, por situación de discapacidad, o por condiciones de etnicidad, género, orientación sexual, lenguaje, cultura, religión, clase social o condición de inmigración, entre otras; son vulnerables a situaciones de discriminación e inequidad.
- **Política de equidad de género:** lineamientos o marcos de acción, articulados con los principios de la institución, para asegurar un trato justo y equitativo entre las personas de diferente género que conforman los distintos estamentos y participan del quehacer institucional; y el ejercicio y respeto de sus derechos.

Algunas preguntas orientadoras del proceso de autoevaluación y ejemplos de evidencia que la institución puede considerar son:

- ¿De qué manera la política institucional referida a equidad de género, diversidad e inclusión, propuesta por la institución, permite responder a las necesidades de desarrollo integral de la comunidad y los propósitos o metas institucionales?
- ¿Cómo se garantiza una implementación plena de la política?
- ¿Cuál es la contribución de los resultados de las estrategias y acciones desarrolladas para el cumplimiento de propósitos y metas institucionales en cuanto a convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión?

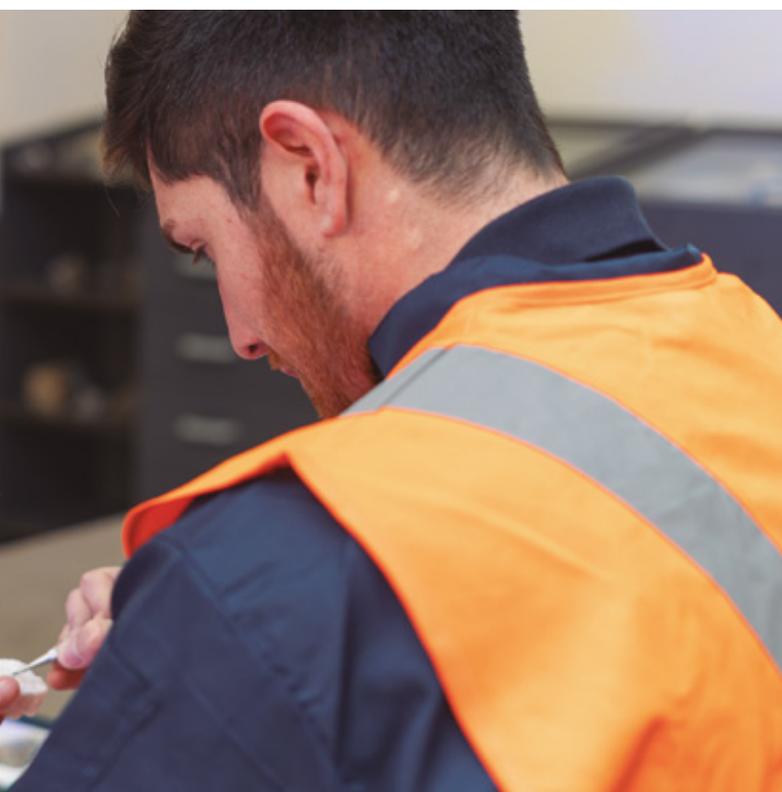
Ante estas propuestas de definiciones y preguntas, es esperable que surjan preocupaciones, por ejemplo:

- ¿Cómo construir política en instituciones en que este tema es sentido de formas muy diferentes?
- ¿Cómo la institución se comunica con el entorno? o ¿Quién moviliza a quién?
- ¿Cómo la formación, que requiere de estabildades, responde a acercamientos tan dinámicos?
- ¿Quién asume las nuevas funciones en las instituciones? En estricto rigor, si la gestión conlleva toma de decisiones se constituiría en un nuevo espacio de poder.
- ¿Cómo se gestiona una política de recursos humanos o de carrera académica que incorpora la gestión, concilia vida y trabajo, o mejor dicho vida familiar y trabajo?

Es importante reiterar que el desafío de estos temas debe ser abordado por cada institución de acuerdo a sus propósitos, de manera transversal, estratégica, formativa, relacional y normativa y que considere la vinculación con el medio. El objetivo es lograr que una institución de excelencia que incluya este enfoque vea cómo se ven mejorados otros ámbitos.

Los espacios educativos deben ser espacios de detección de problemas y de promoción de la buena convivencia. Para esto, el enfoque de género genera un círculo virtuoso, en donde toda la comunidad se ve beneficiada por medio del respeto a la diversidad que promueve y los buenos resultados que se obtienen al incorporar a las diversidades sexuales a espacios de los que habitualmente han sido excluidos. La CNA observará la coherencia de la política con el quehacer institucional y la normativa nacional vigente.

Agradezco a IPCHILE la invitación a participar de esta publicación.





2022 - PUBLICACIÓN REALIZADA EN EL MARCO DEL PROYECTO FDI ICH19102: "GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLMENTACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS EN IPCHILE Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD"