



RED DE
ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD



INFORME DE DIAGNÓSTICO

SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
SISTEMAS INTERNOS DE ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD (SIAC) EN LAS
UNIVERSIDADES DEL ESTADO DE CHILE



CHILE - 2025

Red de Aseguramiento de la Calidad

Proyecto RED23991

Equipo de Trabajo OE1:

Patricia Contreras Osorio, Universidad de O'Higgins

Carolina Ovalle González, Universidad de Antofagasta

Jorge López Bazaes, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

Jorge Fernández Darraz, Universidad de Los Lagos

Cristóbal Rojo Alfaro, Universidad de Los Lagos

Rebeca Mora Arto, Coordinadora Red de Calidad



**RED DE
ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD**



INFORME DE DIAGNÓSTICO

SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
SISTEMAS INTERNOS DE ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD (SIAC) EN LAS
UNIVERSIDADES DEL ESTADO DE CHILE

Índice

I. Marco Introductorio y Contextual

- Introducción 6
- Contexto de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en Universidades estatales chilenas 7
- Objetivos 12

II. Fundamentos y Metodología del Estudio

- Estado inicial 14
- Enfoque Metodológico 14

III. Análisis y Resultados

- Resultados de Análisis de Fichas de Datos 20
- Resultados de Análisis de las Políticas de Calidad 22
- Resultados de la Encuesta de Percepción 29
- Triangulación de Resultados 33

IV. Síntesis y Material Complementario

- Conclusiones 39
 - Referencias 42
 - Anexos 43
-

I. Marco Introductorio y Contextual

- Introducción
- Contexto de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad en Universidades Estatales chilenas
- Objetivos



Introducción

En el contexto actual de la educación superior chilena, la implementación de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) se ha tornado fundamental tras la entrada en vigencia de la Ley 20.129, que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. Bajo este panorama, a partir de octubre de 2023, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) asumió la responsabilidad de implementar nuevos criterios y estándares para la acreditación institucional, transformando el modelo evaluativo hacia uno que no solo es obligatorio, sino también integral (CNA, 2023). Este nuevo enfoque implica una evaluación exhaustiva de todas las funciones de las Instituciones de Educación Superior (IES), abarcando diversas dimensiones que garantizan una visión holística del desempeño institucional.

Los niveles de acreditación establecidos por la CNA-Chile: Básico, Avanzado y de Excelencia, son indicadores claros del compromiso de las universidades con la mejora continua y la calidad educativa. En este sentido, el modelo no solo evalúa el cumplimiento de estándares, sino que también promueve procesos de autoevaluación y la optimización de sistemas internos, fomentando así una cultura de calidad que involucra a todos los estamentos de la institución (Ley 20.129, 2023).

El SIAC se articula en torno a dimensiones clave como la gestión estratégica, la docencia y los resultados del proceso de formación. Especialmente relevante, es la dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad, que exige que las universidades definan, implementen, monitoreen y optimicen su Sistema Interno de Aseguramiento de Calidad, garantizando que cada miembro de la comunidad educativa asuma esta responsabilidad con la calidad (CNA, 2023).

Es a partir de este contexto, que la Red de Aseguramiento de la Calidad del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH) cuyo propósito es promover la colaboración y el fortalecimiento de la educación superior pública, ha liderado la implementación del Proyecto N°23.991 cuyo objetivo General es: “Consolidar la instalación y el desarrollo de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad para la mejora continua, de acuerdo con el mandato de la Ley 20.129, en las 18 universidades estatales, en relación a la aplicación de los nuevos criterios y estándares de acreditación de la CNA, en un contexto de autonomía y autorregulación”.

En este marco, el proyecto define como Objetivo Específico N°1: “Diagnosticar los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad de las 18 instituciones del CUECH, para caracterizar los niveles de desarrollo y particularidades de cada una, y socializar los nuevos criterios de acreditación con perspectiva de género e inclusión”. De esta forma, este informe responde a dicho objetivo, presentando el Diagnóstico de la situación actual de la implementación de los SIAC en las universidades estatales chilenas, identificando aspectos a destacar y desafíos o brechas, en el contexto de los nuevos criterios y estándares de acreditación.

En este punto, es realmente significativo señalar que el trabajo de la Red data de al menos 10 años de compartir experiencias y vincular el trabajo profesional entre las instituciones que la conforman, período en el cual se han realizado estudios previos al que se presenta a continuación, siendo este tercer producto, el documento que consolida de forma más integral el panorama actual de los SIAC en las Instituciones de Educación Superior del Estado de Chile.

Contexto de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en universidades estatales chilenas

Los inicios de la formalización del Aseguramiento de la Calidad en la educación superior chilena se remontan a los años 90, en un contexto de expansión y diversificación del sistema. Al término de dicha década, la educación superior chilena, tal como se señala en CNAP, Ministerio de Educación (2007), estaba constituida por 240 instituciones. De ellas, 64 eran universidades (39 privadas), 60 institutos profesionales y 116 centros de formación técnica.

Considerando el escenario anteriormente descrito, la gran cantidad de instituciones que obtuvieron su autonomía en la década de 1990, sumado a la expansión de la matrícula, hizo imprescindible la creación de un sistema que evaluara la calidad de las instituciones autónomas, y estableciera un marco regulatorio que integrara todos los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la educación superior. Ese fue el propósito de la constitución de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), posteriormente llamada solo Comisión Nacional de Acreditación, debido al rol amplio que llegó a tener. En consecuencia, Chile cuenta desde 1990 con un sistema de licenciamiento, certificación y/o acreditación de instituciones de educación superior, de suma utilidad para regular la calidad y oferta de las nuevas instituciones.

En el año 2007, inicia sus funciones la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), estableciéndose como un organismo que nace en el marco de la Ley 20.129 de 2006¹, que creó el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2006), incorporando tanto la acreditación institucional como la de programas formativos. De esta forma, dicha Ley se transformó en un acontecimiento relevante para el fortalecimiento de los sistemas de calidad institucional y académica, al implementar la acreditación no solo como una herramienta de evaluación, sino como un mecanismo de mejora continua, estableciendo los principios que guiarían el trabajo de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), y reforzando la relevancia de la transparencia y la rendición de cuentas como pilares esenciales del sistema educativo.

Posteriormente, la Ley 20.845 de 2015, que establece la Ley de Inclusión, incorporó nuevas dimensiones al debate sobre la calidad educativa, centrando la atención en la necesidad de garantizar la inclusión de estudiantes con discapacidades, promoviendo la accesibilidad no solo en términos físicos, sino también en términos pedagógicos y tecnológicos. Este marco normativo ha obligado a las universidades a reflexionar sobre sus prácticas, programas y metodologías, para hacerlas más inclusivas, tomando en cuenta la diversidad en las aulas y ofreciendo espacios de apoyo para estudiantes con diferentes tipos de necesidades.

Un hito transcendental, ocurrió en el año 2018 con la promulgación de la Ley 21.091, que regula la educación superior en Chile, y que implica una revisión profunda del sistema de educación superior, particularmente en lo que respecta a la accesibilidad y la calidad de las instituciones. Esta Ley ha impulsado la creación de nuevas condiciones para asegurar que las universidades, especialmente las públicas, sean más inclusivas y accesibles para los estudiantes, mediante la creación de políticas de gratuidad y la implementación de mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades, más allá de las capacidades socioeconómicas de los estudiantes. En paralelo, la Ley ha establecido nuevas exigencias para las universidades en cuanto a su gobernanza, el financiamiento y los estándares de calidad que deben cumplir,

¹ Modificada posteriormente en 2018 por la Ley 21.091.

lo cual ha influido directamente en el diseño y la gestión de los Sistemas Internos de Aseguramiento de Calidad en las universidades estatales chilenas.

A su vez, los nuevos criterios y estándares de acreditación (vigentes desde el primero de octubre de 2023) han exigido que las universidades chilenas, especialmente las estatales, ajusten sus sistemas internos de calidad a las demandas de un contexto global más competitivo y exigente. La acreditación, que inicialmente se centraba en la verificación de los aspectos académicos y administrativos, ha ido ampliando su foco hacia aspectos más integrales como la responsabilidad social universitaria, la internacionalización, el fomento de la investigación y el fortalecimiento de la vinculación con el medio. Los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad, por tanto, deben ser capaces de adaptarse a estos nuevos requerimientos, lo que implica un proceso continuo de evaluación, autoevaluación y mejora que impacta tanto a nivel institucional como a nivel programático.

Considerando lo anterior, es posible visualizar que los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad en las universidades estatales chilenas han tenido que enfrentar una serie de desafíos derivados de los cambios normativos y de las nuevas expectativas sociales. La integración de nuevas leyes como la Ley de Inclusión y la Ley de Educación Superior, la implementación de nuevos criterios y estándares de calidad (año 2022), así como la necesidad de garantizar una educación accesible e inclusiva, han transformado no solo el enfoque de las políticas de calidad, sino también la gestión interna de las universidades estatales, obligándolas a avanzar en su profesionalización, transparencia y capacidad de adaptación frente a un entorno cambiante y cada vez más complejo.

Definición y Características de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad en Chile

Los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad en Chile (SIAC) se entienden como un conjunto de procesos, políticas, y prácticas que buscan evaluar, garantizar y mejorar de manera continua la calidad educativa en las instituciones de educación superior. Según la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), un SIAC efectivo debe cumplir con una serie de características esenciales que aseguren la calidad y la mejora sostenida en los procesos académicos, administrativos y formativos de las instituciones. Estas características incluyen:

1. **Integralidad:** el SIAC debe abarcar todos los aspectos relevantes de la institución, desde la gestión administrativa hasta la experiencia educativa de los estudiantes. Esto incluye la evaluación del currículo, la docencia, los recursos educativos, las infraestructuras, y la gestión institucional. Además, debe contemplar tanto los aspectos tangibles como intangibles de la educación, como la inclusión, la innovación y la vinculación con el entorno (CNA-Chile, 2020).
2. **Participación:** un sistema de aseguramiento de calidad debe involucrar de manera activa a toda la comunidad educativa en la reflexión y evaluación de las prácticas institucionales. Esto implica la colaboración y el compromiso de estudiantes, académicos, personal administrativo, egresados y empleadores en los procesos de evaluación y mejora. La participación fomenta un enfoque colaborativo y democrático que fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad colectiva dentro de la universidad (CNA-Chile, 2020).
3. **Centrado en la mejora continua:** el objetivo principal del SIAC es promover una cultura de reflexión y evaluación constante, lo que implica un proceso de revisión periódica y ajustes

continuos en los procesos educativos. La mejora continua se traduce en la implementación de estrategias que no solo buscan mantener estándares de calidad, sino que también impulsan el avance y la adaptación ante nuevas demandas y desafíos. Este enfoque permite a las instituciones responder de manera proactiva a las tendencias emergentes, tanto a nivel nacional como internacional, asegurando la pertinencia de su oferta educativa (CNA-Chile, 2020).

Adicionalmente, el SIAC debe **ser transparente** y estar **orientado a la evaluación permanente**, elementos que han cobrado relevancia a partir de las reformas estructurales en la educación superior en Chile. En particular, la Ley 20.129 (2006) y su actualización de 2018, han reforzado la importancia de que las universidades y otras instituciones de educación superior presenten resultados tangibles de sus esfuerzos por garantizar y mejorar la calidad educativa. La transparencia no solo refuerza la confianza en el sistema, sino que también permite a las partes interesadas (estudiantes, familias, empleadores y autoridades) acceder a información clara y verificable sobre los procesos de aseguramiento de la calidad (Ministerio de Educación, 2018).

Evaluación del Nivel de Madurez

El **nivel de madurez** de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) es un indicador crucial del grado en que una institución ha integrado la calidad dentro de su estructura organizacional y procesos operativos. La evaluación del nivel de madurez permite identificar las fortalezas y debilidades del sistema de calidad, ofreciendo una base para el establecimiento de planes de mejora y el alineamiento con los estándares nacionales e internacionales. Este nivel de madurez puede determinarse mediante varios criterios fundamentales, que van desde la estandarización de procesos hasta la efectividad de la retroalimentación y las acciones implementadas. A continuación, se amplían estos criterios y se detalla cómo influyen en el desarrollo del SIAC:

1. **Estandarización de procesos:** la estandarización de los procesos de evaluación y mejora es esencial para garantizar que las prácticas de calidad sean sistemáticas y repetibles a lo largo del tiempo. Esto implica que la institución haya formalizado procedimientos claros y consistentes para la evaluación de sus actividades académicas, administrativas y de gestión. La estandarización permite no solo el cumplimiento de requisitos mínimos, sino también la identificación de buenas prácticas que puedan replicarse en diferentes áreas. Según Gremyr et al. (2010), la estandarización es crucial para lograr la **consistencia** y **transparencia** en la toma de decisiones y asegura que todos los procesos de calidad sean **medibles** y **auditoría**, facilitando la **rendición de cuentas**. En un nivel alto de madurez, las instituciones han desarrollado procedimientos bien documentados, y la gestión de calidad se encuentra integrada a todos los niveles de la organización, lo que facilita la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos institucionales.
2. **Capacitación y formación:** un SIAC maduro debe incluir un enfoque sólido en la **capacitación y formación continua** del personal en aspectos relacionados con la calidad, la autoevaluación, la mejora continua y el cumplimiento de estándares. La inversión en el desarrollo profesional de los miembros de la comunidad educativa, desde docentes hasta personal administrativo, es esencial para sostener una cultura organizacional centrada en la calidad. Garvin (1993) subraya que una **cultura de aprendizaje continuo** es clave para la evolución de cualquier organización comprometida con la calidad. La capacitación asegura que los actores clave es-

tén preparados para identificar áreas de mejora y adoptar estrategias eficaces para enfrentar nuevos retos, como la implementación de nuevas tecnologías o cambios en los estándares educativos. En un sistema maduro, la formación no solo es una obligación institucional, sino un **motor de cambio**, que permite a la universidad adaptarse a nuevas demandas de calidad y competitividad, al tiempo que fortalece su capacidad para implementar políticas de calidad que sean relevantes y efectivas.

3. **Resultados de evaluaciones:** los resultados de las evaluaciones internas y externas sirven como un espejo del desempeño del SIAC, reflejando su efectividad en la implementación de procesos de mejora y el cumplimiento de los estándares establecidos. El análisis de estos resultados proporciona información crucial sobre el grado de madurez del sistema, ya que permite identificar áreas que requieren reforzamiento y reconocer logros que demuestran el impacto positivo de las iniciativas de aseguramiento de la calidad. Deming (1986) destaca que la medición y el análisis de datos son fundamentales para la **toma de decisiones informadas** y la mejora continua. La madurez del SIAC se refleja en su capacidad para utilizar estos resultados de manera estratégica, para orientar la planificación futura, hacer ajustes en tiempo real y formular políticas de mejora que se alineen con los objetivos institucionales. Las universidades con sistemas maduros de aseguramiento de calidad, además de realizar evaluaciones periódicas, también tienden a generar **informes públicos** que son accesibles a la comunidad educativa, favoreciendo la **transparencia** y la **rendición de cuentas**.
4. **Retroalimentación y acción:** la retroalimentación generada por las evaluaciones debe traducirse en **acciones concretas** que generen cambios y mejoras sustanciales en el SIAC. Juran y Godfrey (1999) sostienen que la retroalimentación no debe ser vista como un mero proceso de recolección de información, sino como una **herramienta estratégica** para la mejora continua. En un sistema de madurez avanzada, la retroalimentación no solo es recibida y analizada, sino que también se utiliza para rediseñar procesos, mejorar la enseñanza y optimizar los recursos. La **implementación de acciones basadas en retroalimentación** demuestra el compromiso de la institución con la mejora continua, lo que a su vez refuerza la **credibilidad** del SIAC. Además, la efectividad de las acciones implementadas se puede medir a través de nuevos ciclos de evaluación, creando un ciclo virtuoso que alimenta el proceso de optimización del sistema de calidad.

Clasificación de los Niveles de Madurez

A partir de los criterios mencionados, el nivel de madurez de un SIAC puede clasificarse en distintos niveles, que permiten a las instituciones diagnosticar su estado actual y planificar su evolución en función de los objetivos de calidad y mejora continua. En este contexto, para fines del desarrollo de este diagnóstico, el equipo de trabajo ha logrado establecer 4 niveles de madurez de los SIAC, caracterizándolos de la siguiente manera:

1. **No evidenciado:** el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) está parcialmente desarrollado y responde de manera reactiva a los requerimientos externos, sin integrarse de forma plena en la gestión institucional. No existe un marco formal de políticas, procesos ni mecanismos que aseguren el cumplimiento de los objetivos y reglamentos institucionales, ni una orientación clara hacia la excelencia. La calidad se gestiona de manera aislada, sin vinculación efectiva con la planificación estratégica ni con el desarrollo institucional. La carencia de herramientas y metodologías dificulta la evaluación del desempeño y la toma de decisiones

basada en datos. En este nivel, la cultura de la calidad es incipiente y dispersa. Algunos grupos o individuos aplican principios de gestión de calidad en sus espacios de trabajo, pero estas prácticas no están articuladas ni son compartidas por toda la comunidad universitaria. La gestión con enfoque de procesos aún no está presente, y las acciones son fragmentadas, sin una alineación estructurada entre las funciones institucionales. La relevancia de los grupos clave no está definida ni formalizada, por lo que sus necesidades y expectativas no se toman en cuenta de manera sistemática en la toma de decisiones.

2. **Incipiente:** el SIAC ha sido formalmente establecido y comienza a apoyar el cumplimiento de los propósitos institucionales. Se han definido políticas y procesos, aunque su implementación sigue siendo parcial, con oportunidades de mejora en su articulación con la planificación institucional. Existen mecanismos iniciales de evaluación y seguimiento del desempeño, pero con una capacidad limitada para orientar la gestión hacia estándares de excelencia. La vinculación con políticas nacionales y con el Sistema de Educación Superior Chileno está en proceso de desarrollo, al igual que su alineación con el entorno académico y profesional. Algunos grupos adoptan prácticas de gestión que son propias de una cultura de calidad, aunque aún no existe un sentido compartido ni una participación generalizada en la comunidad universitaria. La adopción del enfoque de procesos está en sus primeras etapas, permitiendo una gestión más estructurada, aunque todavía no completamente definida ni alineada con los objetivos estratégicos. Si bien se reconoce la importancia de responder a los grupos relevantes, su incorporación sigue siendo limitada y poco sistemática. Se han establecido mecanismos básicos de consulta y retroalimentación, los cuales comienzan a influir en la toma de decisiones.
3. **En desarrollo:** el SIAC se ha consolidado como un eje estratégico que impulsa el cumplimiento de los propósitos, políticas y reglamentos. La gestión de la calidad es transversal y está alineada con la planificación estratégica, lo que asegura consistencia en todas las funciones, niveles y programas. Los procesos de seguimiento y evaluación permiten analizar el desempeño institucional con información confiable, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. Se garantiza el cumplimiento de los estándares internos y externos, fortaleciendo la integración con las políticas nacionales, el Sistema de Educación Superior Chileno y su entorno académico y profesional. La comunidad universitaria reconoce la importancia de la cultura de la calidad y participa activamente en su implementación, aunque con variaciones en el grado de compromiso entre diferentes unidades y estamentos. El enfoque de procesos está completamente integrado, lo que asegura una mayor articulación y eficacia. Los procesos están definidos, optimizados y alineados con los estándares de calidad, y existen mecanismos efectivos de evaluación y mejora continua. La relevancia de los grupos clave orienta la gestión y la toma de decisiones, y los sistemas de seguimiento permiten conocer sus necesidades y expectativas, lo que refuerza la formación, investigación, creación, innovación y vinculación con el medio.
4. **Consolidado:** el SIAC asegura el cumplimiento de los propósitos, políticas y reglamentos institucionales, con un enfoque de mejora continua y sostenibilidad. La calidad está completamente integrada y se refleja en el desempeño institucional. La planificación, el seguimiento, la evaluación y los ajustes se realizan de manera estructurada y permanente, asegurando que las decisiones estén basadas en datos confiables y orientadas a la excelencia. El SIAC permite que la institución responda proactivamente a los cambios, manteniendo su alineación con los estándares internos y externos, las políticas nacionales y la evolución del Sistema de

Educación Superior Chileno. La cultura de la calidad está plenamente integrada en la identidad institucional, con una participación de toda la comunidad universitaria en su gestión. La calidad, sustentada en un enfoque por procesos, se fortalece continuamente, asegurando eficiencia y mejora constante. Los procesos institucionales se revisan y ajustan regularmente para responder a los cambios en el entorno educativo y social. La institución coloca a los grupos relevantes en el centro de su gestión, utilizando sistemas avanzados de consulta y análisis de datos para mejorar la experiencia universitaria, la pertinencia de los programas y la vinculación con el entorno. La transparencia y la rendición de cuentas garantizan el acceso a la información sobre el desempeño y la calidad institucional.

Objetivos

El Diagnóstico realizado se enmarca en el proyecto en Red N°23.991, por tanto, contribuye al siguiente objetivo General del mismo:

Objetivo General del proyecto: Consolidar la instalación y el desarrollo de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad para la mejora continua, de acuerdo al mandato de la Ley 20.129, en las 18 universidades estatales, en relación a la aplicación de los nuevos criterios y estándares de acreditación de la CNA, en un contexto de autonomía y autorregulación.

A su vez, dentro del proyecto N°23.991, existe un Objetivo Específico (N°1) que orienta el trabajo realizado:

Objetivo Específico N°1 del proyecto: Diagnosticar los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad de las 18 instituciones del CUECH, para caracterizar los niveles de desarrollo y particularidades de cada una, y socializar los nuevos criterios de acreditación con perspectiva de género e inclusión.

II. Fundamentos y Metodología del Estudio

- Estado inicial
- Enfoque Metodológico



Estado inicial

Al revisar el estado actual de las universidades estatales, es importante destacar que las 18 universidades de este sector están actualmente acreditadas. En particular, nueve de estas instituciones (la mitad del Consorcio de Universidades del Estado de Chile - CUECH) participarán en procesos de reacreditación entre los años 2024 y 2026. En cuanto a los niveles de acreditación, se observa que una universidad se encuentra en nivel básico (acreditada por 3 años), once universidades están acreditadas en nivel avanzado (cuatro por 4 años y siete por 5 años), y seis instituciones alcanzan el nivel de excelencia (cuatro por 6 años y dos por 7 años). Además, solo una de las 18 universidades está acreditada exclusivamente en las dos áreas obligatorias (Gestión Institucional y Docencia de Pregrado); cuatro universidades han acreditado tres áreas, incluyendo Vinculación con el Medio, y otras cinco han acreditado cuatro áreas, agregando Investigación a las anteriores. Finalmente, ocho universidades están acreditadas en las cinco áreas, incluyendo Docencia de Postgrado.

Este panorama permite concluir que, aunque se cuenta con información detallada sobre el estado de acreditación de cada institución, aún no se tiene claridad sobre el nivel de madurez de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) que existen en ellas. Estos sistemas deberían ser la base de los resultados obtenidos en los procesos de acreditación. En este contexto, para la Red de Aseguramiento de la Calidad del CUECH, ha sido esencial avanzar en la caracterización de los SIAC más allá de los resultados de acreditación, considerando su complejidad en diversas etapas, tales como formalización, socialización, implementación y evaluación. Por lo tanto, avanzar en este diagnóstico, propuesto desde el proyecto en Red (N°23.991), permitirá identificar las brechas comunes entre las Instituciones de Educación Superior (IES) del Estado en relación con sus SIAC. Además, se trabajará de manera colaborativa en el desarrollo de futuros planes de acción para abordar estas brechas, fomentando una cultura de autorregulación y mejora continua que consolide el compromiso con la calidad en las universidades del Estado.

Enfoque Metodológico

Para el desarrollo del diagnóstico comprometido en el marco del Proyecto N°23.991, de la Red de Aseguramiento de la Calidad que reúne a las universidades del Estado de Chile, se utilizó una metodología mixta de recolección de información que integró técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, con el fin de asegurar una visión integral de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en las 18 Universidades Estatales. Este enfoque no solo permitió identificar los niveles de desarrollo de los SIAC, sino también captar las particularidades institucionales de cada una de las casas de estudio. Según Rodríguez (2019), los estudios de métodos mixtos "permiten la integración de métodos cualitativos y cuantitativos, proporcionando una comprensión más rica y detallada de los fenómenos y contextos estudiados".

En específico, se realizó un análisis de contenido para revisar los insumos documentales disponibles en las universidades del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH). Dentro de dichos insumos, se incluyeron documentos estratégicos vinculados a la definición y/o gestión de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad de cada institución (políticas, modelos, reglamentos y otros documentos relevantes). El análisis de contenido, como señala Alcaraz y Gómez (2021), "es una técnica cualitativa que

permite transformar la información textual en categorías y patrones relevantes para la comprensión profunda de los fenómenos investigados".

La investigación fue de carácter exploratorio y transversal, utilizando una ficha de análisis para cada universidad adscrita al Consorcio, lo que facilitó la consolidación de información cuantitativa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2020), el análisis cuantitativo "implica la recopilación y tratamiento de datos numéricos, lo que permite realizar comparaciones y establecer tendencias en grandes poblaciones". Además, se aplicó una encuesta para profundizar en la información obtenida del análisis de contenido de los documentos estratégicos, en línea con los enfoques más recientes para la recolección de datos en investigaciones cuantitativas (Sánchez, 2022).

Todo el análisis anterior (cuantitativo y cualitativo) fue consolidado en una matriz que favoreció la definición de conclusiones a partir de la triangulación de la información extraída. Según Vélez (2018), "la triangulación de métodos aumenta la validez y fiabilidad de los resultados, permitiendo integrar diferentes perspectivas y fuentes de datos para obtener conclusiones más robustas y fundamentadas".

Definiciones:

- **Universo:** el enfoque metodológico se utilizó para analizar la totalidad del universo en estudio, correspondiente a las 18 universidades estatales de Chile, agrupadas en el CUECH.

- **Factores de Desempeño:** con la finalidad de revisar elementos más concretos, se definieron, a partir de los tres niveles del criterio 9 del Subsistema universitario y de los estándares asociados a cada uno ellos, 12 factores de desempeño² (componente específico que segmenta y operacionaliza el estándar de calidad en componentes estructurales asociados a las materias o temas específicos que aborda), los que a su vez fueron utilizados en el análisis cualitativo como categorías de análisis, en la estructuración del proyecto con la utilización del software NVivo³.

1. Política o normativa de aseguramiento de la calidad y responsables.
2. Fortalecimiento de la autorregulación y mejoramiento continuo:
3. Recolección y procesamiento de información de desempeño.
4. Uso de la información para la mejora continua.
5. Accesibilidad de la información sobre desempeño.
6. Mecanismos de gestión de calidad.
7. Sistemas de información.

2 La integración de factores permite componer la totalidad del contenido del estándar correspondiente, lo que permite una evaluación completa y precisa.

3 NVivo es un software utilizado para el análisis cualitativo de datos, que facilita la organización y codificación de información proveniente de diversas fuentes como entrevistas, grupos focales, transcripciones y otros datos no estructurados. Según QSR International (2020), "NVivo proporciona herramientas para gestionar, analizar y visualizar datos cualitativos, lo que permite a los investigadores identificar patrones y generar informes detallados basados en sus análisis".

8. Estándares de calidad enriquecidos según el proyecto universitario.
9. Cultura de calidad.
10. Capacidad de autorregulación.
11. Mejoramiento continuo.
12. Compromiso institucional con la calidad.

Procesamiento y Análisis de los Datos:

-Análisis cuantitativo: se realizó un levantamiento de datos por institución⁴, incorporando información referida a estructuras organizacionales, dependencias, resultados de acreditación por tipo de programa, entre otros antecedentes de importancia relacionados al foco de estudio (Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad). Asimismo, se aplicó una encuesta de percepción. Dicho instrumento fue aplicado a las unidades especializadas en aseguramiento de la calidad en cada una de las 18 universidades del Estado de Chile.

-Análisis de contenido cualitativo: se categorizó la información recopilada para identificar el grado de desarrollo de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad, respecto de los criterios y estándares ya indicados. La organización se llevó a cabo a partir de los factores de desempeño. Para la revisión y análisis de los insumos documentales se utilizó el software Nvivo, que permitió:

1. Codificar información textual de las categorías predefinidas basadas en el criterio 9, en base a los factores de desempeño determinados.
2. Identificar patrones, temas emergentes y relaciones entre conceptos relevantes para caracterizar los niveles de desarrollo de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad.
3. Analizar de manera transversal cómo las universidades integran perspectiva de género e inclusión en sus políticas y prácticas de aseguramiento de la calidad.

Organización del proceso y responsabilidades:

Para la aplicación de este enfoque metodológico, la Directora de Gestión de la Calidad de la Universidad de O'Higgins, asumió el liderazgo ejecutivo del equipo de trabajo que se organizó para el desarrollo del diagnóstico comprometido como parte del Objetivo Específico N°1 del proyecto en Red (23.991). Dicho equipo, logró representatividad geográfica al estar integrado por profesionales de 4 universidades participantes en la Red⁵ y de la coordinadora de esta. Para avanzar y consolidar la información recopilada desde las diversas fuentes consultadas, el trabajo colaborativo de este equipo profesional se organizó en

⁴ Bases de datos, con información extraída desde páginas web oficiales de cada Institución y de CNA Chile. Ambas con fecha de septiembre 2024.

⁵ Universidad de Antofagasta (ANTOF), Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE), Universidad de O'Higgins (UOH) y Universidad de Los Lagos (ULAGOS).

sesiones semanales o quincenales, según la planificación establecida en la Carta Gantt que guió el accionar del equipo en base al objetivo comprometido.

Desde el equipo profesional de trabajo fueron solicitados todos los documentos oficiales de cada institución, a través de sus representantes en la Red, además de la validación de los datos exportados de diversas fuentes (páginas web oficiales, bases de datos CNA-Chile, políticas de calidad, reglamentos u otras evidencias relevantes). Lo anterior, con la finalidad de trabajar en base a datos oficiales y reconocidos por parte de cada universidad que forma parte del Consorcio de Universidades del Estado de Chile.

Los avances y hallazgos fueron reportados permanentemente, tanto al Directorio de la Red, como al pleno, realizándose los ajustes necesarios en base a las sugerencias recibidas. Las conclusiones definitivas del diagnóstico fueron a su vez validadas en su instancia final por el pleno de la Red, que reúne a los representantes oficiales de cada una de las 18 instituciones participantes.

18

III. Análisis y Resultados

- Resultados de Análisis de Fichas de Datos
- Resultados de Análisis de las Políticas de Calidad
- Resultados de la Encuesta de Percepción
- Triangulación de Resultados



Resultados de Análisis de Fichas de Datos

Con la información validada de cada universidad que forma parte de la Red, se estructuraron bases de datos y fichas para consolidar los antecedentes referidos a cada una⁶. Lo anterior, sirvió de base para la identificación de los primeros resultados, referidos principalmente al panorama general respecto de la organización que presenta cada institución en relación de la implementación de sus Sistemas Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).

En relación con los procesos de gestión y a los organismos colegiados que velan o lideran principalmente la implementación de los SIAC en cada universidad, es posible señalar que:

- El 100% (18) de las instituciones de educación superior pertenecientes al Estado de Chile, cuenta con una unidad, departamento o Dirección especializada en el Aseguramiento de la Calidad.
- Un 78% (14) depende administrativamente de rectoría (39%) o prorectoría (39%)⁷.
- El 100% (18) evidencia contar con políticas, mecanismos, reglamentos u otras normativas asociadas al Aseguramiento de la Calidad.
- Un 72% (13) de las universidades estatales cuenta con una política de calidad en su primera versión, mismo porcentaje corresponde a políticas formalizadas desde el año 2020 en adelante.
- Un 89% (16) declara explícitamente la existencia de un Sistema o Modelo de Aseguramiento de la Calidad.
- Un 72% de las universidades explicita sistemas o plataformas que permiten visualizar sus indicadores y resultados de forma abierta a la comunidad o con la utilización de credenciales.

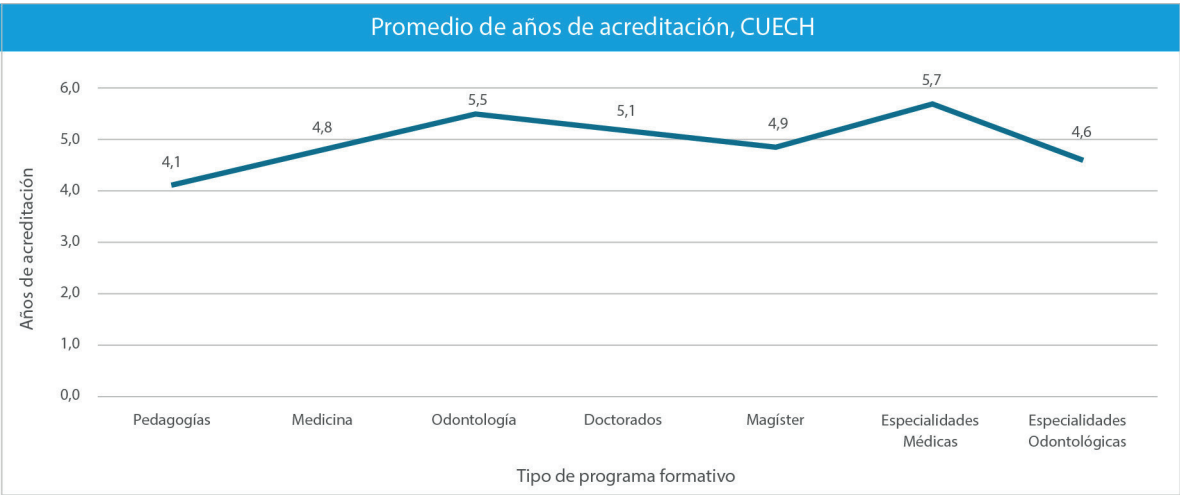
Lo anterior, es complementado con los resultados en procesos de acreditación de las universidades del Estado, según cada tipo de programa formativo, siendo obligatorios o no de acreditar. Este resultado nace de una evaluación interna (autoevaluación) y la mirada crítica de dicho proceso a través de una revisión externa (visita de pares, comités de área y comisionados), donde diversos agentes ponderan la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en dichos programas y los resultados efectivos o no, en su implementación a lo largo del tiempo, bajo una perspectiva que busca evidenciar una mejora continua.

Al revisar los resultados de las universidades estatales es posible visualizar que existe un promedio de años de acreditación que fluctúa dependiendo del tipo de programa entre los 4,1 y los 5,7 años de acreditación, tal como se presenta en el Gráfico 1, existiendo en la acreditación de los programas de Pedagogía el menor promedio de años de acreditación.

⁶ Bases de datos y fichas se adjuntan en anexos. Toda la información exportada con fecha de corte al 30 de septiembre de 2024.

⁷ En detalle: 7 dependen de rectoría, 7 de prorectoría, 2 de Vicerrectorías Académica, una de Vicerrectoría Estratégica y una tiene un Administrador Provisional.

GRÁFICO 1. Promedio lineal de años de acreditación de las universidades del CUECH, por tipo de programa



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de CNA-Chile al 25 de septiembre de 2024

Complementando lo anteriormente expuesto, es importante señalar que dependiendo del tipo de programa existen universidades que presentan un promedio de años de acreditación sobre el promedio de las universidades del CUECH y otras por debajo de dicho promedio. En la siguiente tabla se desglosa en términos generales dicha información:

TABLA 1. Detalle de número de universidades del CUECH sobre y bajo el promedio de este, por tipo de programa

	PEDAGOGÍAS	MEDICINA	ODONTOLOGÍA	DOCTORADOS	MAGÍSTER	EEMM	EEOO
PROMEDIO UNIVERSIDADES DEL CUECH	4.08	4.8	5.6	4.3	4.3	5.1	4.5
N° de universidades sobre el promedio	6	6	5	8	8	2	3
N° de universidades bajo el promedio	10	4	2	8	7	3	1
N° de universidad donde no aplica	2	8	11	2	3	13	14

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de CNA-Chile al 30 de septiembre de 2024

En este mismo contexto, es posible evidenciar que 5 de las 6 instituciones que se encuentran acreditadas en nivel de “Excelencia”, con 6 o 7 años de acreditación cuentan mayoritariamente (sobre un 80% de sus programas) con promedios de años de acreditación sobre el promedio del CUECH.

En relación con los análisis anteriormente expuestos, es relevante señalar que cada Institución revisada presenta características distintivas que complejizan un análisis lineal de datos, ya que, estos dependen de diversas variables tales como: oferta académica, años de existencia de dichos programas, procesos de acreditación previos, contexto sociodemográfico, entre otros. Sin embargo, resulta necesario contar con dicha visualización respecto del panorama general en el cual se insertan las instituciones estatales.

Resultados de Análisis de las Políticas de Calidad

Con el fin de elaborar un perfil de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad de las universidades estatales en su conjunto, sin identificar las particularidades de cada institución y resguardando que el análisis fuese en todo momento agregado, la revisión cualitativa de lo declarado en los documentos estratégicos asociados al Aseguramiento de la Calidad buscó:

- Consolidar un diagnóstico integral que permitió comprender el estado actual de los SIAC en las Universidades del CUECH
- La identificación de niveles de desarrollo, particularidades y buenas prácticas en la gestión de la calidad.
- La sensibilización y formación de las universidades en los nuevos criterios de acreditación, con perspectiva de género e inclusión.

Respecto de la información recibida y analizada es preciso señalar que se contó con documentos estratégicos asociados al Aseguramiento de la Calidad de todas las universidades pertenecientes al CUECH. Asimismo, 15 de las 18 universidades realizaron una validación adicional de la documentación disponible que sería analizada. De forma particular, algunos documentos escaneados tuvieron complejidad adicional para su análisis y debieron ser trasladados a un formato editable para trabajar con ellos.

Tal como se evidencia, fue analizado el contenido de 29 documentos en total, correspondiendo en su mayoría a Políticas de Calidad vigentes⁸.

TABLA 2. Detalle de documentos estratégicos asociados al Aseguramiento de la Calidad analizados

TIPO DE DOCUMENTO	CANTIDAD
Política de Calidad	16
Modelo SIAC	10
Reglamento	3
TOTAL	29

Fuente: Elaboración propia con información vigente al 30 de septiembre de 2024 y validada hasta el 30 noviembre 2024

Del análisis integrado de los documentos analizados se identificaron los siguientes hallazgos generales:

- Diecisiete instituciones analizadas poseen Política de Aseguramiento interno de la Calidad o documentos a fines, aunque con distintos niveles de extensión y profundidad. Algunas universidades (2) no poseen política centralizada, sino normativa específica sobre evaluación y gestión curricular, o incorporan mecanismos de calidad directamente en los reglamentos de cada área misional.
- Diez instituciones realizan alguna alusión explícita a la incorporación de Perspectiva de Género e Inclusión en sus definiciones estratégicas de Calidad, aunque estas menciones se observan en términos de principio o políticas generales, sin que se detallen acciones específicas asociadas a ellas.

⁸ Al 30 de septiembre de 2024, fecha de corte de información.

- Todas las instituciones incluyen la autorregulación y mejora continua como principios fundamentales de sus sistemas de aseguramiento interno de la calidad. Aparece reiteradamente el concepto de excelencia en todo el quehacer institucional como un deber ser de las Universidades del Estado.
- Se observa una fuerte dependencia de los procesos de acreditación externa como mecanismo de aseguramiento de la calidad, aunque algunas universidades han avanzado en mecanismos propios de autoevaluación y retroalimentación.
- Casi todas las universidades mencionan la recolección de información sobre desempeño institucional, pero solo algunas detallan sistemas robustos de información para la toma de decisiones. Además, no es posible evaluar la accesibilidad a dicha información por parte de todos los actores relevantes.
- La mayoría de las instituciones señalan que la “cultura de la calidad” es el eje central de sus sistemas de aseguramiento interno de la calidad, aunque sólo algunas detallan cómo se implementan en la comunidad universitaria. Menos de la Mitad de las universidades incorporan información sobre estrategias para fortalecer el compromiso institucional con la calidad.
- A partir de los documentos revisados se identifica en todas las instituciones que los sistemas de aseguramiento interno de la calidad responden a los propósitos institucionales, aunque ninguna institución explicita claramente cómo se enriquecen los estándares de calidad a partir de ellos.

Adicional a lo expuesto anteriormente, la organización detallada de las categorías de análisis en base a los “factores de desempeño” permitió identificar hallazgos a partir de los resultados en cada uno de ellos.

Detalle de resultados por factor de desempeño asociado al Nivel 1, del Criterio N°9, del subsistema universitario:

Respecto del **factor de desempeño N°1: “Política o normativa de aseguramiento de la calidad y responsables”**, que evalúa si la universidad cuenta con una política o normativa de calidad documentada y formalizada que refleje su Misión y valores institucionales. Además, de verificar si se han asignado roles y responsabilidades claros para implementar dicha política, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Política o normativa formalizada:

- 17 de 18 universidades cuentan con una política de aseguramiento de la calidad central formalizada en un decreto, reglamento o normativa interna. Sólo una universidad no posee una política de calidad centralizada, sino que gestiona la calidad a través de normativas de autoevaluación y del Consejo de Evaluación.

Alineación con misión y valores institucionales:

- Todas las universidades que cuentan con políticas formalizadas mencionan que el aseguramiento de la calidad está alineado con su misión y valores institucionales. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se detallan explícitamente los valores en la política de calidad, sino en otros documentos institucionales.

Definición de responsables:

- 16 de 18 universidades han asignado roles y responsabilidades específicos en la gestión del aseguramiento de la calidad, aunque con distintos niveles de profundidad. 5 universidades han desarrollado Sistemas de Aseguramiento de la Calidad con normativas claras y responsabilidades bien definidas.

Respecto del **factor de desempeño N°2: "Fortalecimiento de la autorregulación y mejoramiento continuo"**, que evalúa si la política de aseguramiento de la calidad propende al fortalecimiento de las capacidades de autorregulación y de mejoramiento continuo en la institución, determinando así, cómo la política contribuye al cumplimiento sostenido de los propósitos institucionales y al incremento permanente de la calidad, mediante la evaluación, el ajuste y la retroalimentación de su quehacer y resultados, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Enfoque de autorregulación:

- 16 de 18 universidades mencionan explícitamente la autorregulación en sus políticas o Sistemas de Aseguramiento de la Calidad. Asimismo, se señalan los conceptos de **autorregulación y mejora continua** como elementos centrales y el concepto de excelencia como concepto de un estado deseado del quehacer. A su vez, la mayoría de las instituciones identifican explícitamente el modelo de Deming.

Mecanismos de autoevaluación y mejora continua:

- Existe heterogeneidad en la definición de mecanismos de aseguramiento interno de la calidad. 16 de 18 universidades señalan que estos son mecanismos de autoevaluación y mejora continua definidos en sus políticas o sistemas de calidad. Los modelos que presentan más detalle documentado están basados en la existencia formalizada de procesos.
- 16 de 18 universidades mencionan procesos de evaluación, ajuste y retroalimentación como parte del aseguramiento de la calidad.

Respecto del **factor de desempeño N°3: "Recolección y procesamiento de información de desempeño"**, que se enfoca en la capacidad de la universidad para manejar la información relacionada con su desempeño en función de estándares externos e internos de calidad, y, que al mismo tiempo evalúa la efectividad de los mecanismos utilizados para recolectar datos y procesarlos de manera que pueda informar sobre el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad establecidos en las dimensiones de evaluación institucional y en sus políticas internas, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Mecanismos de recolección de datos:

- 17 de 18 universidades mencionan explícitamente que sus SIAC requieren de la recolección de datos sobre el desempeño institucional. Sólo unas pocas identifican procesos de autoevaluación, sistemas de medición de indicadores, sistemas de levantamiento de información como mecanismos para ello.

Uso de la información:

- 14 de 18 universidades indican que utilizan la información recolectada de manera sistemática para la toma de decisiones, mediante modelos basados en datos (planes estratégicos, por ejemplo); planificación curricular y aplicación de auditorías académicas o gestión. Dos universidades no evidencian el uso sistemático de información y dos no detallan cómo se utiliza esa información en sus procesos de mejora continua.

Respecto del **factor de desempeño N°4: “Uso de la información para la mejora continua”**, que evalúa cómo la universidad hace uso de la información obtenida del análisis del desempeño para identificar áreas de mejora conforme a los criterios y estándares de calidad establecidos en las dimensiones de evaluación institucional y en sus políticas internas, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Uso de la información:

- La mayoría de las universidades declara que la información recolectada es utilizada - o debe ser utilizada - de manera sistemática para la mejora continua (ajustes en la planificación estratégica, currículos y gestión institucional basados en información recolectada.). Las universidades con menor desarrollo en este aspecto no mencionan cómo la información se traduce en acciones concretas de mejora continua.
- 7 de 18 universidades mencionan el uso de la información para la mejora continua como un objetivo o principio deseable, pero sin detallar mecanismos concretos de implementación.
- Otras 7 instituciones identifican el uso de información como un aspecto en desarrollo o a fortalecer dentro de sus Sistemas de Calidad.

Respecto del **factor de desempeño N°5: “Accesibilidad de la información sobre desempeño”**, que busca evidenciar que la información relativa al desempeño institucional según los criterios y estándares de calidad externos e internos es accesible y está disponible para todos(as) quienes integran la universidad, incluyendo directivos, facultades y otras unidades organizativas, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Accesibilidad a la información:

- 14 de 18 universidades mencionan en sus documentos la importancia de la accesibilidad a la información sobre desempeño institucional, pero sin detallar mecanismos concretos para garantizar el acceso a todos los estamentos (estudiantes, académicos, administrativos). En los casos en que se aborda la accesibilidad de información se indica su acceso para directivos, facultades y algunas unidades organizativas.
- No se evidencian estrategias para la difusión masiva de información de desempeño, como reportes públicos o bases de datos accesibles para estudiantes y funcionarios.

Existencia de plataformas o mecanismos de acceso:

- 14 de 18 universidades declaran contar -o se comprometen a fortalecer- con algún tipo de mecanismo para el acceso a la información, como plataformas digitales o reportes periódicos, aunque ello en un nivel muy declarativo y abordado con distinta profundidad en los documentos analizados. Las universidades con mejores sistemas de información tienen plataformas y reportes periódicos, pero no aseguran que toda la comunidad pueda acceder libremente a los datos sobre desempeño.

Detalle de resultados por factor de desempeño asociado al Nivel 2, del Criterio N°9, del subsistema universitario:

Respecto del factor de desempeño N°6: “Mecanismos de Gestión de Calidad” que pondera la efectividad de los procedimientos o de las acciones que se desarrollan de manera sistemática y constante en el tiempo y que tienen por objetivo llevar a la práctica orientaciones de política institucional en los diferentes niveles del funcionamiento de la universidad, permitiendo gestionar internamente la calidad para avanzar en el cumplimiento de los criterios y estándares, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Identificación de mecanismos:

- 16 de 18 universidades señalan que su modelo o sistema de aseguramiento de la calidad aplica mecanismos de gestión de calidad, los que están documentados en sus políticas o sistemas (Sistemas de Evaluación y Autoevaluación Institucional; Modelos de Calidad y Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC); Gestión por Indicadores y Datos de Desempeño; Modelos de Gestión Curricular y Evaluación de Aprendizajes; Auditorías Internas y Sistemas de Certificación de Procesos).

Evidencia de aplicación sistemática:

- 14 de 18 universidades señalan contar con mecanismos de gestión aplicados de manera sistemática y constante en el tiempo. Sin embargo, la mayoría de ellas no declaran cómo se evidencia su aplicación sistemática en el tiempo.

Alineación con estándares externos e internos:

- La mayoría de las universidades señalan alinear sus mecanismos de gestión con estándares nacionales (CNA) e internacionales.

Respecto del **factor de desempeño N°7: “Sistemas de Información”**, que evalúa la adecuación y eficacia de los sistemas, en la recopilación, procesamiento y difusión de información relacionada con la calidad. Esto incluye la accesibilidad de la información para todos los estamentos y su uso en la toma de decisiones, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Presencia de sistemas de información:

- 14 de 18 universidades mencionan en sus documentos la importancia de la accesibilidad a la información sobre desempeño institucional, pero sin detallar mecanismos concretos para garantizar el acceso a todos los estamentos (estudiantes, académicos, administrativos). Las universidades con sistemas de información más desarrollados (5) han integrado plataformas y modelos estructurados para la recopilación, procesamiento y uso de datos.

Evidencia en recopilación y procesamiento de datos:

- La mayoría de las instituciones (10/14) no menciona cómo se recopilan los datos o si existen metodologías específicas para su procesamiento.

Uso de la información para la toma de decisiones:

- 14 de 18 universidades mencionan que la información recopilada se utiliza para la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, no explicitan cómo los usan para la planificación y mejora institucional.

Respecto **factor de desempeño N°8: “Estándares de calidad enriquecidos según el proyecto universitario” y del factor de desempeño N°9: “Cultura de Calidad”**, no se lograron visualizar hallazgos desde la revisión documental.

Detalle de resultados por factor de desempeño asociado al Nivel 3, del Criterio N°9, del subsistema universitario:

Respecto **factor de desempeño N°10: “Capacidad de Autorregulación”**, que evalúa cómo se ha implementado el sistema de autorregulación, revisando la existencia de protocolos de autoevaluación, informes de desempeño y planes de mejora. Considerando un análisis de la frecuencia y efectividad de estas evaluaciones en todas las funciones institucionales, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Rol de la Autorregulación en las definiciones estratégicas:

- 16 universidades mencionan la autorregulación como un eje central de la gestión institucional de calidad, mientras que dos universidades refieren protocolos de autoevaluación y análisis de desempeño como parte del sistema de autorregulación.

Evidencias de autorregulación:

- 14 de 18 universidades han establecido protocolos de autoevaluación como parte de su sistema de aseguramiento de la calidad. El mismo número de universidades generan informes de desempeño como parte de su sistema, además de indicar que cuentan con planes de mejora formalizados, derivados de los procesos de autoevaluación.

Respecto **factor de desempeño N°11: “Mejoramiento Continuo”**, que se centra en las acciones y procesos que la universidad ha establecido para fomentar la mejora continua en sus funciones institucionales. Principalmente, evalúa si el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad garantiza la capacidad de autorregulación para el incremento permanente de la calidad en la institución, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Mención explícita del mejoramiento continuo:

- 16 de 18 universidades incluyen el mejoramiento continuo como un principio o compromiso en sus políticas de aseguramiento de la calidad. Algunas universidades incluyen la mejora continua como un principio, pero no detallan mecanismos claros para su implementación.

Acciones y procesos documentados para la mejora continua:

- 14 de 18 universidades señalan contar con acciones y procesos concretos que buscan fortalecer el mejoramiento continuo (protocolos de autoevaluación y monitoreo de calidad; planes estratégicos basados en la evaluación continua; uso de indicadores de desempeño institucional; planes de mejora; ajustes curriculares; auditorías; entre otras acciones señaladas en los documentos).
- Varias universidades mencionan la mejora continua como un compromiso, pero no documentan acciones ni evidencias concretas de implementación. En su mayoría, las instituciones aún no han establecido mecanismos de monitoreo formalizados para garantizar una mejora continua efectiva o al menos no evidencian aquello en sus lineamientos estratégicos.

Respecto **factor de desempeño N°12: “Compromiso Institucional con la Calidad”**, que examina cómo se evidencia el compromiso institucional con la calidad en la práctica diaria, considerando la participación de diferentes grupos de interés (estudiantes, académicos, administrativos) en actividades relacionadas con la calidad. Para ello, se debe analizar la comunicación interna y externa respecto a la calidad, así como las políticas de reconocimiento y recompensa que fomenten este compromiso, se concluye respecto de cada aspecto que lo compone, lo siguiente:

Evidencia de compromiso institucional con la calidad:

- 14 de 18 universidades mencionan explícitamente su compromiso con la calidad en sus documentos institucionales e indican que distintos grupos de interés participan en actividades relacionadas con la calidad.

Comunicación y reconocimientos:

- La difusión de la cultura de calidad es el elemento que aparece más presente, sin embargo, ello da cuenta de que los mecanismos de comunicación formal todavía requieren ser fortalecidos.
- No se observa el desarrollo de incentivos y/o estrategias para favorecer una cultura de calidad institucional, más allá de la difusión y formación.

Resultados de la Encuesta de Percepción

El instrumento diseñado por el equipo de trabajo del Objetivo Específico N°1 del Proyecto en Red y validado por el pleno de la Red, fue aplicado entre los meses de noviembre y diciembre 2024, logrando contar con la participación de 15 de las 18 universidades, convocando a 76 profesionales que se desempeñan en unidades, departamento o direcciones encargadas de liderar los procesos de Aseguramiento de la Calidad.

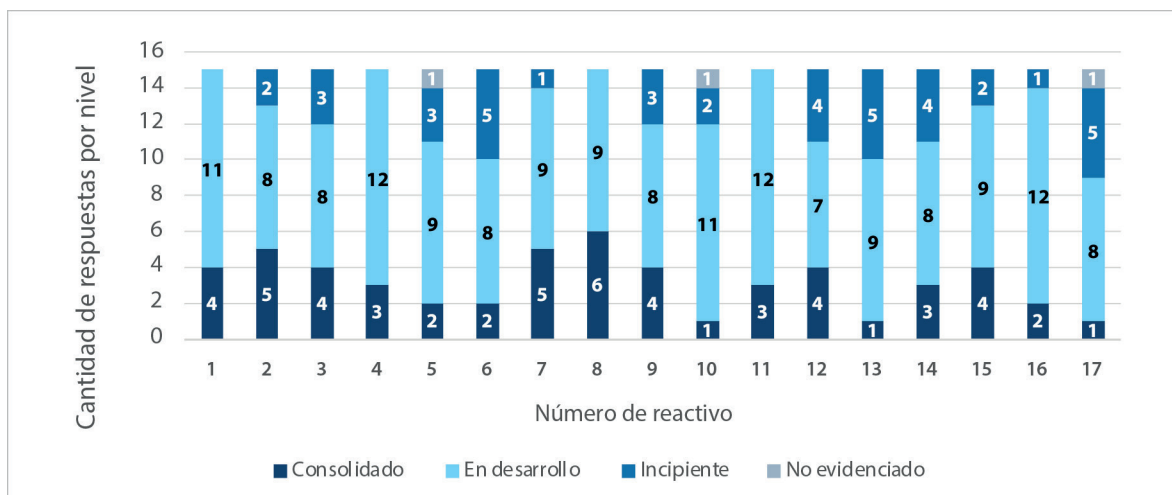
La encuesta, recogió la percepción crítica y especializada de los equipos encargados de fomentar los procesos de Aseguramiento de la Calidad y Mejora Continua, en cada una de las universidades del Estado de Chile. La encuesta contó con 17 reactivos, los que se estructuraron en función de evaluar el nivel de madurez del Sistema de Aseguramiento de la Calidad vigente en cada una de ellas. Considerando lo anterior, se definieron 4 niveles o estados:

1. No evidenciado
2. Incipiente
3. En desarrollo
4. Consolidado

Para cada reactivo existieron estas 4 alternativas, las que, a su vez, contaron con la descripción del nivel o estado, según el contenido de lo consultado, con el fin de asegurar una interpretación común respecto del nivel o estado.

El panorama general de los resultados obtenidos es posible de evidenciar en el Gráfico 2. Tal como se evidencia, es posible concluir que en la totalidad de los reactivos predominó el nivel o estado “En desarrollo, respecto de la madurez e implementación de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).

GRÁFICO 2: Resultados generales de niveles por reactivo

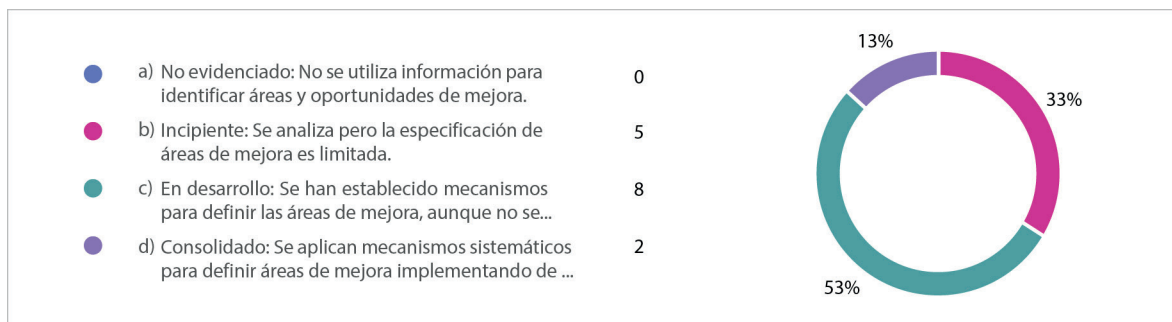


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de la encuesta de los “SIAC”

Al revisar los reactivos con niveles o estados “No evidenciado” e “Incipiente”, es posible visualizar que existen 5 reactivos que presentan 4 o 5 instituciones posicionadas en ellos, desde el punto de vista de los equipos especializados en Aseguramiento de la Calidad.

De forma particular, al consultarse si ¿Se utilizan los resultados del análisis de desempeño para identificar áreas y oportunidades de mejora?, tal como se evidencia en el Gráfico 3, un 33% de las instituciones señala que los resultados de analizan, pero la especificación de áreas de mejora es limitada.

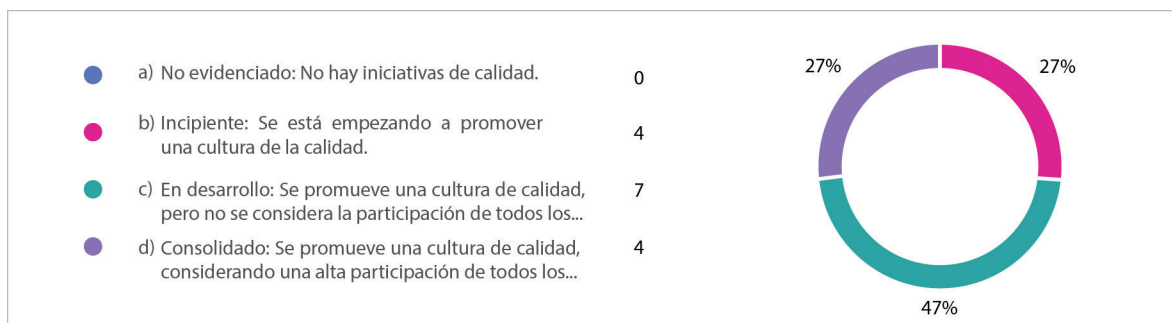
GRÁFICO 3: Reactivo N°6: ¿Se utilizan los resultados del análisis de desempeño para identificar áreas y oportunidades de mejora?



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de la encuesta de los “SIAC”

Asimismo, al consultarse si ¿Se promueve una cultura de calidad con participación de todos los estamentos?, tal como se evidencia en el Gráfico 4, un 27% de las instituciones señala que se está empezando a promover una cultura de la calidad.

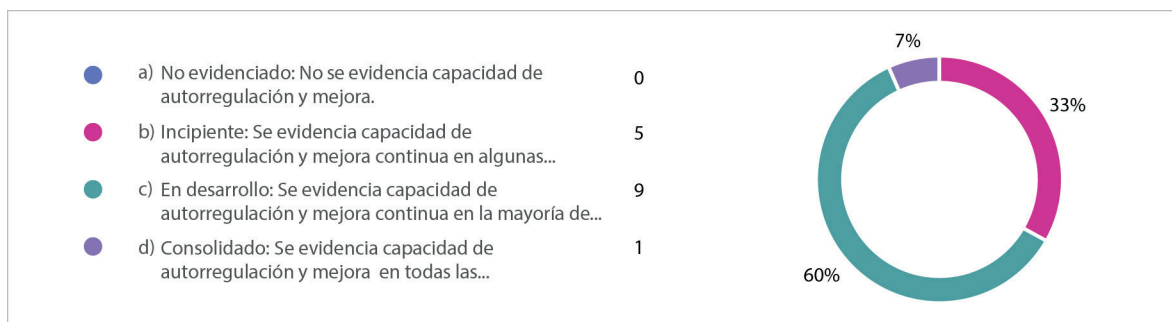
GRÁFICO 4: Reactivo N°12: ¿Se promueve una cultura de calidad con participación de todos los estamentos?



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de la encuesta de los "SIAC"

Al consultarse si ¿Se evidencia capacidad de autorregulación y mejora continua en todas las funciones institucionales?, tal como se evidencia en el Gráfico 5, un 33% de las instituciones señala que se evidencia capacidad de autorregulación y mejora continua en algunas de las funciones institucionales.

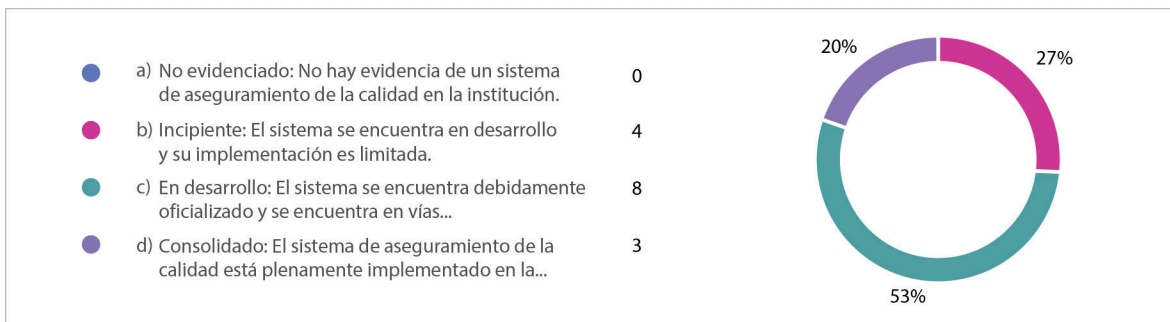
GRÁFICO 5: Reactivo N°13: ¿Se evidencia capacidad de autorregulación y mejora continua en todas las funciones institucionales?



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de la encuesta de los "SIAC"

A su vez, al responder a la pregunta si ¿Existe un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad en la Institución?, tal como se evidencia, un 27% de las instituciones señala que el Sistema se encuentra en desarrollo y por tanto su implementación aún es limitada.

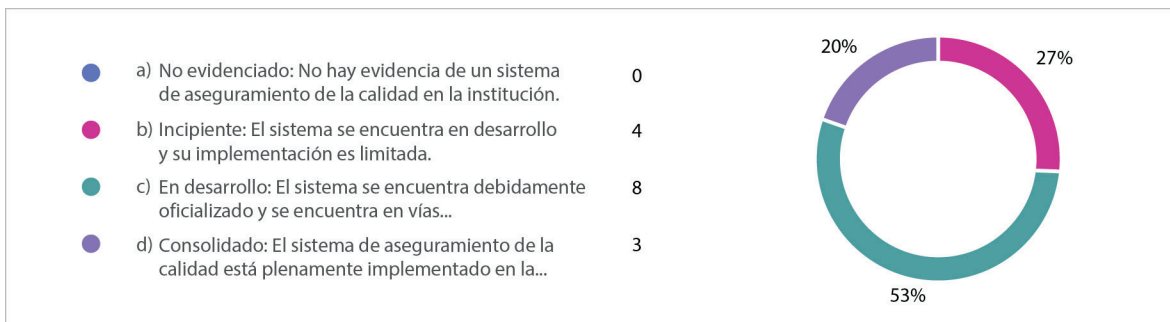
GRÁFICO 6: Reactivo N°14: ¿Existe un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad en la Institución?



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de la encuesta de los "SIAC"

Finalmente, al responder la pregunta si ¿Se manifiesta el compromiso institucional por parte de todos los estamentos y personas, con la calidad, en la práctica diaria?, un 33% de las instituciones señala que se observan acciones aisladas.

GRÁFICO 7: Reactivo N°17: ¿Se manifiesta el compromiso institucional por parte de todos los estamentos y personas, con la calidad, en la práctica diaria?



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de la encuesta de los "SIAC"

Triangulación de Resultados

Considerando los diversos resultados obtenidos de la revisión de las bases de datos, fichas descriptivas, contenido de política y documentos estratégicos, además de los antecedentes obtenidos desde la aplicación de encuesta de percepción, se triangula la información recopilada con la finalidad de consolidar hallazgos, en relación con el nivel de desarrollo que evidencian los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad de las universidades del Estado de Chile.

Para realizar esta triangulación, se diseña una matriz en función de los niveles, estándares y factores de desempeño asociados al criterio N°9 del subsistema universitario, contrastando con los resultados obtenidos a partir de los instrumentos diseñados como parte de la metodología planteada para la realización del “Diagnóstico”, tal como se evidencia en la Ilustración 1.

ILUSTRACIÓN 1: Modelo de Matriz de triangulación de resultados



Fuente: Elaboración propia

Respecto de **estándares y factores de desempeño asociados al nivel N°1**, del criterio N°9 del Subsistema universitario, es posible, a partir de la triangulación de los antecedentes y de los resultados obtenidos de la metodología empleada en el levantamiento de información, establecer los siguientes hallazgos:

- Existe una amplia formalización y presencia de políticas de calidad en las universidades pertenecientes al Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH). Dichas políticas se evidencian alineadas con la Misión y valores de las instituciones, aunque en muchos casos, no está explícitamente detallada en la propia política de calidad, dicha contribución.
- Aunque la mayoría de las universidades tienen roles y responsabilidades asignados para la gestión del Aseguramiento de la Calidad, la comprensión y formalización de estos roles varía. Un porcentaje significativo todavía está en desarrollo o fase incipiente en la formalización de estos roles. Sin embargo, la existencia de unidades especializadas en Aseguramiento de la Calidad en todas las universidades refleja un compromiso institucional con la gestión de la calidad.

- Si bien, las universidades consideran la autorregulación y la mejora continua como elementos clave en sus políticas de calidad, la implementación efectiva aún está en desarrollo en la mayoría de los casos. Algunas universidades ya han consolidado estos conceptos, pero una parte importante aún está en proceso de apropiación e integración. En general, la tendencia apunta hacia un enfoque más reciente y formalizado en torno a estos principios, con muchas universidades empezando a implementar formalmente estas ideas en sus políticas desde el año 2020.
- La mayor parte de las universidades declaran contar con mecanismos de autoevaluación y mejora continua, sin embargo, hay una importante heterogeneidad en su definición e implementación. Las universidades que tienen procesos más formalizados son aquellas que documentan detalladamente sus Modelos o Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), los que a su vez tienen un mayor nivel de madurez, teniendo un mayor tiempo de implementación, mientras que otras están en fases de desarrollo o con una instalación más reciente de sus SIAC.
- La mayoría de las universidades están implementando mecanismos para recolectar datos sobre el desempeño institucional, estando aún en desarrollo este aspecto en muchas instituciones. Sólo un pequeño porcentaje tiene sistemas consolidados y eficaces para la recolección y el procesamiento de estos datos.
- Aunque un número importante de universidades utiliza la información recolectada de manera sistemática para la toma de decisiones, no todas han logrado integrar completamente esta información en los procesos de mejora continua. La mayoría de las universidades está en fase de desarrollo o incipiente en cuanto a este aspecto.
- La eficacia de los mecanismos de recolección y procesamiento de datos varía considerablemente. Algunas universidades han consolidado sistemas robustos, pero muchas aún están trabajando en mejorar la efectividad de estos procesos.
- La mayoría de las universidades tiene como objetivo usar la información recolectada de manera sistemática para la mejora continua en áreas clave como la planificación estratégica y la gestión institucional. Sin embargo, muchas aún no han definido cómo esta información se traduce en acciones concretas de mejora.
- Si bien, existe un reconocimiento transversal por parte de las universidades respecto a la importancia de identificar áreas de mejora, los mecanismos para hacerlo son limitados en muchas instituciones. Considerando la percepción de los propios equipos especializados, solo un pequeño porcentaje de universidades tiene un sistema consolidado y eficaz para identificar áreas de mejora e implementar planes de acción oportunamente.
- Las universidades están avanzando en la implementación de planes de acción a partir de los resultados del análisis permanente que realizan de su desempeño, sin embargo, la mayoría aún está en fase de desarrollo al respecto. Solo unas pocas universidades evidencian mecanismos consolidados y efectivos para implementar planes de acción en base a la información recolectada.

- Las universidades pertenecientes al CUECH, están en un proceso de mejora en cuanto a la accesibilidad y distribución de la información sobre su desempeño institucional. Reconociéndose que aún existe una distribución limitada o falta de acceso universal a la información. A pesar de los esfuerzos para implementar plataformas y reportes, muchas universidades aún no logran asegurar un acceso libre y sin restricciones a toda la comunidad universitaria, lo que limita la transparencia y la participación de todos los estamentos en los procesos de Aseguramiento de la Calidad.

Respecto de **estándares y factores de desempeño asociados al nivel N°2**, del criterio N°9 del Subsistema universitario, es posible, a partir de la triangulación de los antecedentes y de los resultados obtenidos de la metodología empleada en el levantamiento de información, establecer los siguientes hallazgos:

- Un alto porcentaje de universidades (cercano al 90%) cuenta con Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) documentados. Asimismo, la mayoría de dichas instituciones implementa mecanismos de calidad como parte de sus políticas y sistemas, lo que refleja un compromiso generalizado con la gestión de calidad.
- Si bien, los mecanismos de calidad están presentes y documentados, solo un porcentaje menor (cercano al 30%) ha consolidado su aplicación de manera sistemática y constante. El 50% de las universidades aún está en fase de desarrollo, lo que sugiere que la consistencia en la aplicación de estos mecanismos es un área en proceso de mejora.
- La mayoría de las universidades asegura que sus mecanismos de gestión están alineados con estándares nacionales (CNA-Chile y certificadoras especializadas) e internacionales (certificaciones específicas por áreas de conocimiento), lo que indica que se está trabajando para cumplir con las exigencias externas y mantener la calidad institucional dentro de los marcos reconocidos a nivel nacional e internacional.
- A pesar de que muchas universidades tienen plataformas para visualizar resultados, la accesibilidad total a dichos resultados sigue estando limitada por credenciales, lo que impide un acceso libre a toda la comunidad universitaria.
- La mayoría de las universidades están desarrollando sistemas de información, pero estos no son completamente eficaces, lo que refleja un desafío en la implementación y aprovechamiento óptimo de los datos institucionales.
- Aunque se usa la información en la toma de decisiones en muchas universidades, la sistematización y la aplicación práctica de estos datos en los procesos estratégicos de planificación y mejora institucional sigue siendo un área en desarrollo.
- En términos generales, la mayoría de las universidades todavía se encuentran en una fase de desarrollo en cuanto a la conexión entre los estándares establecidos por la CNA-Chile y sus proyectos institucionales. Si bien, están cumpliendo con los criterios y estándares evaluados, aún existen espacios para aprovechar completamente la oportunidad de enriquecer estos criterios desde su propia perspectiva

institucional. Al respecto, solo un pequeño porcentaje de universidades (20%) ya ha alcanzado un nivel consolidado, logrando integrar y enriquecer los criterios y estándares de calidad de la CNA-Chile con su proyecto institucional, lo que demuestra un enfoque más maduro y alineado con su Visión y sus Propósitos.

- El resultado refleja que, aunque existe un esfuerzo para promover la cultura de calidad en las universidades, aún muchas se encuentran en las fases iniciales o intermedias de implementación, con participación limitada o incompleta de los diversos estamentos. Sólo 4 universidades señalan que ya han logrado establecer una cultura de calidad robusta y con una participación de todos los involucrados.

Finalmente, como parte del proceso de triangulación, considerando los **estándares y factores de desempeño asociados al nivel N°3** del Criterio N°9, del Subsistema universitario, es posible extraer los siguientes hallazgos:

- Aunque la autorregulación es reconocida como eje central de la gestión de calidad en la mayoría de las universidades, su implementación no es uniforme. Específicamente, 16 de 18 universidades mencionan la autorregulación, existiendo un nivel de madurez que varía entre ellas, existiendo solo en algunas universidades una capacidad de autorregulación en fases más avanzadas, ya que, en la mayoría de ellas aún se evidencia en proceso de desarrollo.
- La mayoría de las universidades (14 de 18) ya han implementado de forma transversal procedimientos para el desarrollo de procesos de autoevaluación y el levantamiento de planes de mejora, lo que es un paso fundamental hacia la mejora continua. Sin embargo, en las universidades que señalan este aspecto estar evidenciado de manera aún incipiente, existe la consideración que estos procedimientos pueden no estar totalmente estructurados o aplicados de manera sistemática.
- A pesar de que las universidades han avanzado en términos de autorregulación y autoevaluación, la implementación de estos procesos en todas las funciones institucionales todavía está en desarrollo para la mayoría. Solo una universidad ha alcanzado un nivel consolidado en este aspecto.
- Aunque el mejoramiento continuo es ampliamente reconocido como un compromiso institucional en las políticas de calidad, muchas universidades todavía requieren fortalecer la claridad, formalización y socialización de los procedimientos que operacionalizan estas políticas con el fin de garantizar su implementación efectiva.
- Un pequeño número de universidades ha logrado instalar un enfoque permanente y transversal centrado en el mejoramiento continuo, contando con un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en fase de consolidación, sin embargo, la encuesta refleja que, en su mayoría, las instituciones, se encuentran respecto de sus SIAC, en etapa de desarrollo, es decir, el mejoramiento continuo está en proceso de implementación, ajuste y mejora en búsqueda de la consolidación.
- El compromiso con la calidad es explícito en los documentos de la mayoría de las universidades, y la encuesta muestra que en muchas universidades este compromiso es visible y sistemático. Sin embargo,

la participación no es uniforme entre todos los estamentos, y la comunicación formal sobre calidad aún necesita fortalecerse. La falta de incentivos formales también limita el impacto real de este compromiso en la práctica diaria.

- Gran parte de las instituciones evidencian que están promoviendo una cultura de calidad, sin embargo, los mecanismos de comunicación utilizados para esta promoción siguen siendo un área que mejorar, existiendo una cultura de calidad que requiere de mayor integración e internalización por parte de todos los estamentos y niveles universitarios.
- A pesar de que el compromiso institucional es fuerte en la mayoría de las universidades, la participación de todos los estamentos en la implementación de la calidad no siempre es sistemática ni inclusiva. La variabilidad en la manifestación del compromiso, tanto en la encuesta como en los resultados cualitativos, sugiere que las universidades aún tienen trabajo por hacer para involucrar a todos los actores de manera activa y efectiva.

IV. Síntesis y Material Complementario

- Conclusiones
- Referencias
- Anexos



Conclusiones

El diagnóstico realizado a partir del levantamiento y análisis de información proveniente de cada una de las 18 universidades que forman parte del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH) permite por una parte determinar aspectos a destacar en consideración del estado de madurez o grado de implementación que evidencia cada una de ellas, respecto de sus Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), existiendo un compromiso real por parte de cada uno de los equipos profesionales especializados para avanzar en dicho desafío. Y, por otra parte, permite identificar aquellos aspectos comunes (es este caso factores de desempeño) que evidencian menor grado de desarrollo y que, por tanto, hoy presentan brechas que al mediano y largo plazo deben atenderse para lograr avanzar en este compromiso por la consolidación de una cultura de calidad.

Dentro de los principales **aspectos a destacar** se encuentran los siguientes:

La mayor parte de las universidades se encuentran en **un estado de madurez respecto de sus SIAC en etapa de “Desarrollo”**, es decir, existen las estructuras, se evidencia el compromiso, sin embargo, es preciso una mayor sistematización, evaluación e implementación de mejoras. Lo anterior, muy en sintonía con el Nivel N°2 del criterio N°9 del Subsistema universitario. En general, las instituciones que se encuentran en etapa de “Consolidación” son aquellas que cuentan con una mayor trayectoria, existiendo más de una versión de sus políticas o normativas asociadas al Aseguramiento de la Calidad en el tiempo y que a su vez han sido evaluadas en nivel de “Excelencia” en sus procesos de Acreditación institucional.

Todas las instituciones han avanzado en la instalación de sus SIAC, contando para ello, con **unidades especializadas en el Aseguramiento de la Calidad** que lideran procesos asociados a esta instalación en cada una de las universidades, con la visualización transversal de lo comprometido (Misión, Visión y Propósitos institucionales) y de lo requerido (el entorno, el medio laboral, CNA-Chile, entre otros). Consolidar una cultura de calidad, avanzando en este desafío de autorregulación y mejora continua, implica dotar de mayor autonomía y de una mayor incidencia en la toma de decisiones a estas unidades, departamentos o direcciones dentro de las instituciones, con el fin de asegurar el cumplimiento de estos aspectos (internos y externos).

Referente a aspectos operativos, la totalidad de las universidades ha avanzado en **la sistematización de su desempeño, el seguimiento a sus indicadores, la evaluación comparativa** de estos y la búsqueda de los mejores medios y/o canales para la socialización de estos antecedentes. En consideración de ellos, el desarrollo de plataformas, sistemas integrados, visualizadores, entre otros, es un desafío iniciado por todas las universidades, que requiere de una mayor apertura en términos de accesibilidad a la información para la toma de decisiones asertivas y oportunas.

Asimismo, como parte de **los desafíos comunes** que se evidencian con mayor fuerza a partir de los resultados obtenidos, es posible señalar los siguientes:

1. Fortalecimiento de la comunicación y accesibilidad de la información sobre calidad:

Aunque se menciona la importancia de la **accesibilidad a la información**, los mecanismos de comunicación **aún no son lo suficientemente eficaces ni inclusivos**. Es necesario desarrollar estrategias de comunicación más robustas, asegurando que toda la comunidad universitaria (estudiantes, académicos y administrativos) tenga acceso libre y transparente a la información sobre el desempeño institucional. Para ello es relevante avanzar en la implementación de plataformas digitales accesibles a toda la comunidad para visualizar indicadores de desempeño y mejorar la distribución de la información.

2. Desarrollo de la cultura de calidad y su sostenibilidad:

Aunque se difunde la **cultura de calidad**, falta de incentivos formales y estrategias específicas para **fomentar la participación de todos los estamentos**. Esto limita el compromiso sostenido y transversal con la calidad en la institución. De esta forma, es preciso diseñar e implementar incentivos formales para que estudiantes, académicos y personal administrativo se involucren activamente en las actividades de calidad y, de esta forma, establecer estrategias más concretas para asegurar la participación efectiva de todos los grupos de interés.

3. Fortalecimiento de los mecanismos de autorregulación y mejora continua:

Si bien muchas universidades mencionan la autorregulación y la mejora continua como principios, **la implementación efectiva de estos mecanismos no es sistemática ni transversal en todas las funciones institucionales**. De tal manera, resulta imprescindible revisar los procedimientos existentes, ajustarlos de ser necesario para garantizar que sean precisos, claros y con acciones concretas que orienten todos los procesos permanentes y transversales de las instituciones.

4. Mejorar la sistematización y uso de la información en la toma de decisiones:

Aunque la información sobre desempeño se utiliza en la toma de decisiones, su sistematización y uso efectivo no están completamente formalizados. Es necesario asegurar que los datos sean utilizados de manera constante y eficaz en todos los procesos de toma de decisiones institucionales. En este sentido es preciso mejorar la formalización y sistematización del uso de la información para la toma de decisiones estratégicas, garantizando que esta información se utilice para la planificación y mejora institucional.

5. Desarrollo e implementación de sistemas de información robustos:

Aunque se mencionan **sistemas de información** para gestionar la calidad, **muchos de estos sistemas tienen limitaciones en su eficacia y cobertura**. Aún no todos los datos recopilados se procesan y utilizan de manera eficaz para la toma de decisiones o para la mejora continua. En esta línea, es necesario desarrollar sistemas de información más eficientes, que no solo recojan y procesen datos, sino que también los integren en procesos de mejora continua y toma de decisiones. Esto incluye mejorar la sistematización de los datos y la creación de plataformas accesibles y funcionales.

De forma integrada, los resultados obtenidos reflejan la necesidad de fortalecer la comunicación y accesibilidad de la información sobre calidad, desarrollar una cultura de calidad sostenible, mejorar los mecanismos de autorregulación y optimizar el uso de la información en la toma de decisiones. En correspondencia con los niveles definidos por la CNA-Chile para el criterio N°9, del subsistema universitario, se observa que, si bien muchas universidades han avanzado en la consolidación de políticas de aseguramiento interno de la calidad (Nivel 1), aún enfrentan desafíos en la implementación efectiva de sistemas de información robustos y accesibles para todos los actores institucionales. La formalización de mecanismos y la promoción de una cultura de calidad con participación de todos los estamentos (Nivel 2) sigue siendo un aspecto crítico, lo que evidencia la necesidad de establecer incentivos y estrategias concretas para garantizar un compromiso sostenido. Finalmente, para alcanzar un sistema interno de aseguramiento de la calidad que garantice la autorregulación y el mejoramiento continuo en todas las funciones institucionales (Nivel 3), es imprescindible consolidar sistemas de información eficientes, mejorar la sistematización de datos y fortalecer la integración de estos en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Estos desafíos

resaltan la importancia de continuar avanzando en estrategias que permitan un aseguramiento efectivo de la calidad en la educación superior.

Finalmente, es relevante dar cuenta de que los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), en las instituciones de educación superior estatales, han evolucionado significativamente, dando respuesta desde hace muchos años, a la necesidad y demanda de una educación de calidad en un entorno globalizado. Por ello, es posible proyectar, que a medida que estas instituciones continúen adaptándose y mejorando sus procesos, sus resultados en todas las áreas a las cuales contribuyen, se ajustarán de mejor forma a sus propias metas institucionales (Misión, Visión y Propósitos), no solo para cumplir con los estándares nacionales e internacionales vigentes, sino para continuar contribuyendo significativamente al desarrollo integral de los(as) estudiantes y la sociedad en su conjunto.

Referencias

- Alcaraz, R., & Gómez, M. (2021). *Análisis cualitativo en la investigación educativa*. Editorial Gedisa.
- Comisión Nacional de Acreditación. (2007). *CNAP 1999–2007 El modelo chileno de acreditación de la educación superior*. https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/LIBRO_CNAP.pdf
- Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (2006). *Ley 20.129 sobre Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior*.
- Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (2023). *Orientaciones para el Uso de Criterios y Estándares del Subsistema Universitario en Procesos de Autoevaluación*. [Enlace a documento].
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gremyr, I., Helo, P., & Hesketh, A. (2010). A study of the standardization of processes in organizations. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 16(2), 186-198.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2020). *Metodología de la investigación* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process. *Addison-Wesley*.
- Ley 20.129. (2023). *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior*. [Enlace a documento].
- Rodríguez, L. (2019). *Investigación cualitativa y cuantitativa: Un enfoque mixto*. Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- Sánchez, A. (2022). *Técnicas de recolección de datos en investigaciones cuantitativas*. Editorial Pearson.
- Vélez, J. (2018). *Metodología de la investigación: Enfoques y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa* (3rd ed.). Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Anexos

1. Formato ficha de datos institucionales

Institución	
Página oficial (link de acceso)	
Años de Acreditación (incorpora áreas acreditadas y nivel)	
Resolución Exenta N°	
Vigencia de Acreditación (desde y hasta)	
Estructura (presentación y organigrama si corresponde)	
Dependencia	
Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (presentación y visualización)	
Definición "Aseguramiento de la Calidad"	
Otros antecedentes (seguimiento de indicadores, plataformas disponibles para la visualización y seguimiento, unidades de Género, entre otros)	

2. Estructura de encuesta de percepción

Reactivos:

1. ¿La universidad cuenta con una política de calidad o normativa asociada a calidad, documentada y formalizada que refleje su Misión y valores institucionales?
2. ¿Se han asignado roles y responsabilidades claras para la implementación de dicha política o normativa?
3. ¿La política o la normativa de aseguramiento de la calidad favorece la autorregulación en la universidad?
4. ¿La política o normativa de aseguramiento de la calidad favorece la mejora continua en la universidad?
5. ¿Existen mecanismos efectivos para recolectar y procesar datos que informen sobre el cumplimiento de criterios de calidad?
6. ¿Se utilizan los resultados del análisis de desempeño para identificar áreas y oportunidades de mejora?
7. ¿La universidad proporciona información sobre su desempeño entre los actores relevantes?
8. ¿Existen mecanismos o procedimientos establecidos para la gestión de calidad que permiten avanzar en el cumplimiento de los criterios y estándares (internos y/o externos)?
9. ¿Existen sistemas de información que permiten avanzar en el cumplimiento de los criterios y estándares?
10. ¿La información disponible se utiliza en la toma de decisiones?
11. ¿La Institución cuenta con mecanismos que permitan enriquecer los criterios y estándares de calidad de la CNA-Chile desde su proyecto institucional?
12. ¿Se promueve una cultura de calidad con participación de todos los estamentos?
13. ¿Se evidencia capacidad de autorregulación y mejora continua en todas las funciones institucionales?
14. ¿Existe un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad en la Institución?
15. ¿El Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad en la Institución garantiza la capacidad de autorregulación en la Institución?
16. ¿El Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad en la Institución garantiza el mejoramiento continuo?
17. ¿Se manifiesta el compromiso institucional por parte de todos los estamentos y personas, con la calidad, en la práctica diaria?

Alternativas: cada reactivo cuenta con cuatro opciones de respuesta, todas ellas, asociadas a niveles de madurez:

- | | |
|--|--|
| 1. No evidenciado
2. Incipiente
3. En desarrollo
4. Consolidado | |
|--|--|

Caracterización y evaluación:

- ¿Existe algún aspecto que considere relevante de mencionar sobre el Sistema de Aseguramiento de la Calidad que no hubiese sido abordado? De ser así, señale ¿Cuál?
- ¿Las preguntas de esta encuesta le parecieron claras, neutrales y adecuadas para capturar el nivel de implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en su Institución? Señale ¿Por qué?
- Señale cuántos profesionales participaron en la aplicación del instrumento (jornada de reflexión).
- Señale la Institución a la que pertenece

3. Categorías de análisis NVivo

Dimensión III.4.3 Aseguramiento Interno de la Calidad	Criterio N°9 Gestión y resultados del aseguramiento interno de la calidad	Nivel	Estándares	Factor de Desempeño (Categoría de análisis NVivo)
Esta Dimensión comprende la totalidad de las funciones que la universidad desarrolla, en todas las sedes que la integran, abarcando sistemáticamente todos sus niveles y programas. Asimismo, los mecanismos aplicados se orientan al mejoramiento continuo, integral y armónico del proyecto institucional.	La universidad define, implementa y optimiza su sistema interno de aseguramiento de la calidad. Cada miembro de la institución asume la calidad como su propia responsabilidad, y se advierte que la universidad orienta todo su quehacer hacia ella.	I	Existe una política de aseguramiento interno de la calidad y responsables de su implementación. Ésta propende al fortalecimiento de las capacidades de autorregulación y de mejoramiento continuo, que a su vez es coherente con la misión, valores y propósitos institucionales. La universidad recoge y procesa información acerca de los resultados de su desempeño, en cuanto al cumplimiento de los criterios y estándares definidos en este documento, para todas las dimensiones y en sus políticas internas, y los utiliza para identificar áreas a mejorar. La información sobre el desempeño institucional es accesible para los distintos actores: directivos, facultades y otras unidades organizativas.	1. Política o normativa de aseguramiento de la calidad y responsables. 2. Fortalecimiento de la autorregulación y mejoramiento continuo. 3. Recolección y procesamiento de información de desempeño. 4. Uso de la información para la mejora continua. 5. Accesibilidad de la información sobre desempeño.
		II	La universidad cuenta con mecanismos formalizados y sistemas de información que le permiten gestionar internamente la calidad para avanzar en el cumplimiento de los criterios y estándares, y enriquecerlos desde su proyecto. La universidad promueve una cultura de calidad que contempla la participación y responsabilidad de todos sus estamentos	1. Mecanismos de Gestión de Calidad. 2. Sistemas de Información. 3. Estándares de Calidad enriquecidos según el proyecto Universitario. 4. Cultura de Calidad.
		III	El sistema interno de aseguramiento de la calidad garantiza la capacidad de autorregulación y el mejoramiento continuo de todas las funciones institucionales. Se evidencia el compromiso de cada uno de los estamentos y personas con la cultura de calidad institucional en todo su quehacer.	1. Capacidad de Autorregulación. 2. Mejoramiento Continuo. 3. Compromiso Institucional con la Calidad.

4. Diseño de matriz de triangulación

Factor de Desempeño	Descripción del Factor de Desempeño	Análisis cualitativo (NVivo)- Política	Encuesta	Fichas de datos	Conclusiones



RED DE
ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD

