



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

**VICERRECTORÍA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ANÁLISIS
INSTITUCIONAL**

Santiago, Septiembre del año 2017

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
II. CONTEXTO NACIONAL	5
2.1 La experiencia UDLA	6
III. LINEAMIENTOS CALIDAD UDLA	6
IV. MODELO ASEGURAMIENTO CALIDAD	7
4.1 Estructura del modelo.....	7
4.1.1 Evaluación a la coherencia institucional	9
4.1.2 Evaluación de la efectividad de los procesos misionales.	9
4.1.3 Monitoreo y seguimiento de procesos y verificación de resultados.	11
4.2 Gestión del Modelo de Aseguramiento de la Calidad.....	14

I. INTRODUCCIÓN

El aseguramiento y la promoción de la calidad se ha convertido en una de las tareas claves de la gestión de las instituciones de educación superior para cumplir con los requerimientos establecidos por las entidades de certificación externa. Teniendo en consideración que la acreditación es un proceso recurrente en el tiempo, las instituciones han debido adecuar su institucionalidad para abordar estos procesos, sean estos de carácter general, como es el caso de la acreditación institucional o específicos como sucede con la acreditación de carreras y programas de pre y post grado.

Pero el aseguramiento de la calidad va más allá del objetivo de dar respuesta adecuada a los procesos de acreditación o certificación externa. Según Woodhouse (OECD, 1999): el término “aseguramiento de la calidad” se refiere a “las políticas, las actitudes, las acciones y los procedimientos necesarios para garantizar el mantenimiento y la mejora de la calidad”.¹ Por tanto, el aseguramiento de la calidad es un desafío complejo para las instituciones ya que debe estar respaldado tanto por acciones internas de gestión de calidad como por el cumplimiento de los requerimientos que plantea la evaluación externa.²

Desde la perspectiva de la dimensión interna, la instalación de un sistema de aseguramiento de calidad en las instituciones implica que se deben cumplir con los criterios y estándares que la propia institución se ha dado, o que hayan sido recogidos de las experiencias de acreditación a nivel nacional e internacional. Con este objetivo las instituciones han debido desarrollar, sistemas de aseguramiento de la calidad que les permitan asegurar un mejoramiento sostenido de los resultados y procedimientos de seguimiento constante de estos resultados con el fin de retroalimentar los procesos internos para el mejoramiento continuo del desempeño institucional.

Desde el punto de vista de la evaluación externa, los objetivos fundamentales de la acreditación institucional y de carreras son el fomento y el mejoramiento de la calidad; el control y accountability de la gestión institucional en el cumplimiento de los compromisos declarados por la institución en su misión y visión; y, proveer de información pública sobre la calidad de las instituciones, evaluadas objetivamente, en función de criterios y estándares debidamente validados.³

La articulación de las dimensiones internas y externas se refleja en la articulación de los requerimientos procedimentales. La acreditación requiere que la organización realice una autoevaluación interna y el levantamiento de los resultados de los principales procesos institucionales. Ello hace posible que el ente acreditador, haga un análisis de estos resultados los que se contrastan, con estándares propios y de organizaciones equivalentes para concluir en un plan de mejora que debe materializarse en ajustes estratégicos, operativos y tácticos, de manera de generar un mejoramiento de los procesos de la institución que permita superar aquellos resultados detectados como deficitarios.

¹ David Hollowell, Michael Middaugh, and Elizabeth Sibolski; *Integrating Higher Education Planning and Assessment: a Practical Guide*. Society for College and University Planning. Digital Versión, 2010 p.4 y ss.

² José Miguel Salazar y Adriana Caillón; “Modelos de aseguramiento de la calidad en educación superior”; Cinda, Ril editores, 2012 p. 73.

³ Gonzalo Zapata, Ivo Tejeda; “Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior.” En CNED; “Calidad de la Educación”, No. 31, diciembre 2009, p. 198

En el plano internacional existe consenso respecto a la importancia que ha tenido la acreditación para constituir en las instituciones una cultura de calidad. Se considera que la acreditación tiene un impacto positivo tanto sobre la gestión institucional como de la calidad de los programas educacionales en particular. En términos generales, la cultura de la calidad se sostiene en el tiempo y evoluciona hacia niveles más altos de desarrollo, cuando es producto de un compromiso institucional refrendado en su planificación estratégica, así como en acciones institucionales consistentes con la visión de mejoramiento continuo, transparencia y certificación de la calidad.

Existen diversas formas de enfrentar de organizar los sistemas de acreditación y diferentes tendencias para instalar en las universidades modelos de aseguramiento de la calidad. Un ejemplo de ello ha sido la elaboración por un conjunto de universidades europeas involucradas en el proceso de Bologna del “Proyecto de cultura de la calidad”, en el que poner el acento en la cultura de la calidad fue una decisión deliberada. Señalan que, “cuando se habla de calidad es fácil caer en conceptos propios de la gestión de negocios que no son neutrales, en tanto proceden de una visión tecnocrática, manejada desde arriba hacia abajo, la que no es compartida por las comunidades académicas. Por ello eligieron el término “cultura de la calidad” para establecer que la calidad es un valor compartido y una responsabilidad que compete a todos los miembros de una institución, sus académicos, estudiantes y colaboradores.”⁴

Por ello, al diseñar e implementar procesos de aseguramiento de la calidad al interior de las instituciones debe construirse una adecuada articulación con los requerimientos externo de la acreditación realizada por instituciones externas. La cultura de calidad sirve para asegurar la mejora continua de las instituciones; la acreditación externa por su parte cumple con las necesidades de regulación, control y accountability, pero son procesos que se retroalimentan y deben estar debidamente articulados para facilitar los procesos de desarrollo institucional.

En el caso del modelo de acreditación norteamericano, que es un sistema descentralizado en agencias regionales que pone el acento en el mejoramiento continuo de las instituciones, se utilizan un conjunto de estándares y criterios que analizan aspectos tales como la evaluación de la efectividad institucional y la efectividad educativa. La condición básica del funcionamiento de estos modelos, es que estos procesos se lleven a cabo de manera sistemática y sostenida en el tiempo. Dado que los indicadores utilizados para la evaluación externa forman parte de los planes de mejoramiento, es posible observar la evolución de las instituciones a lo largo del tiempo.

En ambos casos, se busca que los distintos procesos asociados al aseguramiento de calidad se constituyan en sistemas que impacten a la totalidad de la organización, llevando a la instalación de mecanismos de análisis, evaluación y corrección de debilidades que redunde en un mejoramiento continuo de los procesos y los resultados institucionales.

En la conformación del modelo de aseguramiento de la calidad de la Universidad de Las Américas se han tenido en consideración ambas vertientes. Asumiendo que una de las principales fortalezas de la institución es su cohesión interna y su sentido de comunidad universitaria, se ha seguido la vertiente europea de trabajar en torno al concepto de construcción de una cultura de calidad que descansa en el compromiso colectivo de los académicos, estudiantes y colaboradores.

⁴ European University Association. Quality Culture Project 2002-2006.

Al mismo tiempo, de la tradición norteamericana, que dada su larga trayectoria ha impactado significativamente en la forma en que se evalúa y mide la eficacia de las instituciones de educación superior, se han conformado unidades especializadas basadas en robustos sistemas de información que sirven para alimentar los procesos de acreditación y de autoevaluación. Asimismo, teniendo en cuenta la normativa establecida por la CNA y el Ministerio de Educación (SIES) se han definido los indicadores cuantitativos y cualitativos que sirven para realizar el seguimiento de los planes de mejora comprometidos y velar por el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico que señala el rumbo que debe seguir la institución en su conjunto.

II. CONTEXTO NACIONAL

Transcurridos más de 10 años desde la promulgación de la ley 20.129⁵, que instaló oficialmente en el país un sistema de aseguramiento de la calidad, éste se encuentra en una fase de revisión de su marco regulatorio que podría llevar a un rediseño sustantivo.

El proyecto de Reforma a la Educación Superior que inició su tramitación en la Cámara de Diputados en julio de 2016 y fue aprobado en primer trámite constitucional en julio de 2017, contiene importantes cambios al sistema de acreditación actualmente vigente, entre los más significativos destaca la acreditación institucional obligatoria e integrada con verificación de un conjunto de carreras. En cuanto a las áreas y criterios, estos se agrupan en:

- Gestión Estratégica que incluye la planificación y asignación de recursos, económicos, físicos y humanos,
- En el ámbito de la docencia de pregrado considera la evaluación de los resultados del proceso de formación.
- Aseguramiento interno de la calidad.

Éstos criterios fundamentales inspiran los sistemas de aseguramiento de la calidad que se han instalado en la mayoría de las instituciones y por tanto cuentan con un amplio consenso y legitimidad.

No obstante que la acreditación en Chile es voluntaria cada vez es más difícil sustraerse a esta auditoría externa de calidad. De acuerdo con la información entregada por la CNA en su cuenta pública, “en 2017 el 89% de los alumnos del sistema de educación superior estudia en una institución acreditada y 86 planteles cuentan con certificación, mientras que otros 57 no lograron pasar esta prueba de calidad, lo que equivale a un 40% del total. programas de pregrado fueron aprobados y el 34% quedaron sin la certificación.”⁶

En la actual fase de su desarrollo del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad es posible señalar que la acreditación se ha consolidado como un elemento fundamental de la institucionalidad que ha logrado establecer una cultura de transparencia y rendición de cuentas y que ha logrado permear los procesos internos de la organización institucional de las universidades

⁵ Promulgada el 17 de noviembre del año 2006.

⁶ Barómetro del aseguramiento de la Calidad en la educación Superior. CNA-Chile, disponible en www.cnachile.cl

colocando el imperativo del aseguramiento de la calidad y la mejora continua al centro de su quehacer.

2.1 La experiencia UDLA

Desde que se promulgó la ley de aseguramiento de la calidad, UDLA ha demostrado su compromiso por incorporarse en los procesos de acreditación, tanto institucional como de carreras. A la fecha la Universidad ha participado en 4 procesos de acreditación institucional y cuenta con 27 carreras acreditadas, habiendo realizado 51 procesos de certificación desde el 2009 a la fecha⁷.

A partir del año 2014, luego que la Universidad perdiera su acreditación institucional, UDLA inició un profundo plan de fortalecimiento de los procesos internos de aseguramiento de la calidad, como también de las unidades responsables de potenciar la calidad de la gestión institucional y de los procesos formativos.

En este marco, se elaboró el Plan de Desarrollo Estratégico 2014-2016, generando cinco líneas estratégicas, cuatro de las cuales estaban estrechamente ligadas al aseguramiento de la calidad, declarando de manera directa el compromiso de la institución con los estudiantes, con sus aprendizajes y de manera indirecta su compromiso con la inserción laboral y la responsabilidad de una institución de educación superior con la sociedad y el desarrollo del conocimiento y una quinta que consideraba el inicio del proceso de institucionalización de las funciones de investigación y vinculación con el medio.

Como resultado de este proceso de ajuste, en marzo de 2016, la universidad recuperó la acreditación institucional, obteniendo una certificación por tres años.

A partir de ese momento, la institución aborda el nuevo proceso de planificación estratégica 2017-2021, estableciendo cinco propósitos institucionales, que dan cuenta de una propuesta de desarrollo que apunta a fortalecer la institucionalidad, para llegar a ser una universidad *trifuncional*, con actividad en docencia, vinculación con el medio e investigación. Todo ello en un marco de sustentabilidad y aseguramiento de calidad⁸.

III. LINEAMIENTOS CALIDAD UDLA

Recogiendo la experiencia de los últimos diez años y la evidencia nacional e internacional, la universidad se compromete con una gestión de mejoramiento continuo, para lo cual se da un conjunto de orientaciones que buscan establecer sinergias positivas entre los procesos internos de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo con los requerimientos externos planteados por la acreditación institucional y de carreras.

1. **El compromiso con la mejora continua:** En los procesos de planificación estratégica participa la comunidad universitaria a nivel de casa central y de sedes, lo que permite definir y consensuar propósitos y objetivos, formular planes de acción, asignar responsabilidades y

⁷ Carreras acreditadas a diciembre 2017

⁸ Plan de desarrollo estratégico 2017-2021, Disponible en www.udla.cl

establecer mecanismos de seguimiento e indicadores cuantitativos y cualitativos para medir resultados de logro. El proceso de planificación estratégica es un componente central del proceso interno de aseguramiento de la calidad que contribuyen significativamente a la coherencia de la institución con su misión y visión.

2. **El compromiso con la autoevaluación:** La construcción de una cultura de calidad requiere que la Universidad cuente con la capacidad de reflexionar críticamente sobre sus capacidades, fortalezas y debilidades. Para ello resulta fundamental instalar y potenciar un sistema robusto de análisis institucional que provea la información necesaria y relevante para llevar adelante estos procesos.
3. **La transparencia y rendición de cuentas:** El compromiso con la acreditación como una forma de dar cuenta de la calidad académica de la institución, de la eficacia de su estructura académica y la existencia de una comunidad universitaria comprometida y participativa.

IV. MODELO ASEGURAMIENTO CALIDAD

4.1 Estructura del modelo

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad funciona sobre la base de tres componentes centrales que son la evaluación de la coherencia institucional; la evaluación de la efectividad en el cumplimiento de los procesos misionales, y; la evaluación de la homogeneidad de la gestión institucional, este último, mediante el monitoreo sistemático de los procesos clave.

Figura 1: Componentes del Modelo de Calidad UDLA



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

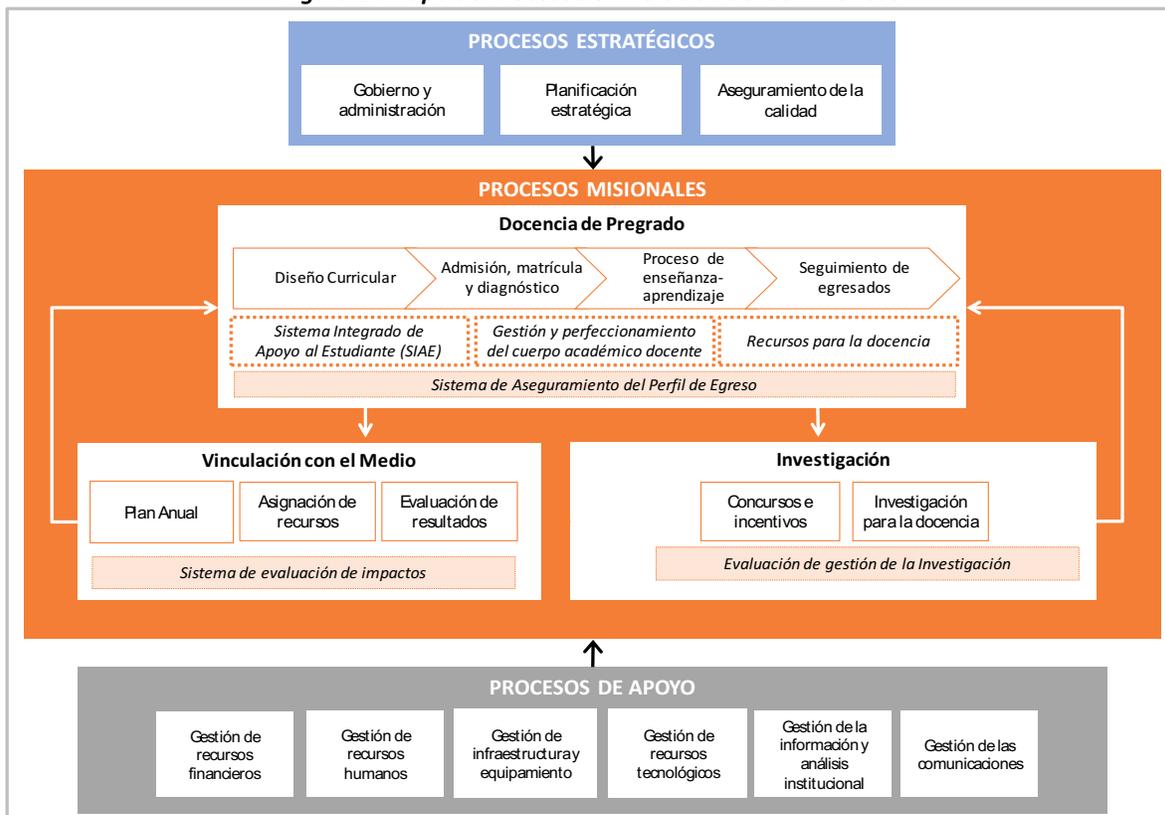
En el Modelo de Aseguramiento de la Calidad juegan un rol destacado los sistemas de información y el análisis institucional, ya que proveen de información relevante para la toma de decisiones en

todas las líneas jerárquicas, articulando así los mecanismos de evaluación de coherencia y efectividad señalados.

Considerando la necesidad de identificar, organizar y definir los diversos procesos asociados a la gestión institucional de UDLA, se han articulado los componentes del modelo en un Mapa de Procesos, los cuales, mediante su organización en Procesos Estratégicos, procesos Misionales y de Apoyo, permiten tener una visión clara sobre la interrelación en los diversos ámbitos del quehacer institucional:

- **Estratégicos:** Desde el punto de la gestión institucional éstos tienen sus referentes en la estructura y los procesos organizacionales cuyo propósito fundamental es definir y desplegar las estrategias y objetivos de la Institución para el cumplimiento de la misión y visión institucional, en un marco de sustentabilidad y mejoramiento continuo.
- **Misionales:** Considera los mecanismos vinculados al levantamiento, validación y distribución de información para el seguimiento continuo del avance en el cumplimiento de los propósitos misionales en el ámbito de la docencia, vinculación con el medio e investigación.
- **Apoyo:** Dice relación con los procesos y mecanismos que dan soporte a las distintas unidades para el logro de los propósitos institucionales declarados.

Figura 2: Mapa de Procesos Universidad de las Américas



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

Finalmente, como mecanismos de auditoria externa, el Modelo Aseguramiento de Calidad UDLA considera tanto la acreditación institucional como la certificación externa de sus carreras y programas.

4.1.1 Evaluación a la coherencia institucional

La coherencia institucional se refiere al cumplimiento de la misión y al avance hacia el logro de la visión. El instrumento para su logro es el Plan de Desarrollo Estratégico. En términos generales, este se constituye por el aporte de cada unidad, proyecto, programa y servicio al logro de la misión, visión y propósitos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico. Ello implica, además, articular los propósitos y procesos institucionales, con los objetivos, planes, metas de cada uno de los niveles de la universidad.

La evaluación de la coherencia institucional se sostiene en la existencia e interacción de estos cuatro pasos propios de la planificación estratégica:

- Expresión explícita de misión, visión y propósitos institucionales.
- Diseño de un conjunto de objetivos estratégicos, elaboración de planes de acción, asignación de recursos, para el cumplimiento de la misión y el logro de los propósitos institucionales.
- Evaluación periódica de la consistencia de los grados de avance en el logro de los diferentes propósitos institucionales a través del seguimiento continuo de los indicadores de cumplimiento.
- Uso de los resultados para el ajuste y la mejora de los procesos, programas y proyectos de manera de asegurar el avance sistemático y equilibrado del Plan de Desarrollo Estratégico.

Mecanismos de Evaluación

Para la evaluación del logro de los propósitos institucionales se realiza un monitoreo y seguimiento de las metas e indicadores señalados en el Plan de Desarrollo Estratégico. De igual manera contribuyen a este objetivo los reportes regulares, estudios, análisis específicos y rankings internos y externos que permiten a la Universidad comparar los desempeños institucionales con los de otras universidades nacionales y de la Red Educacional Laureate.

La evaluación de este ámbito, realizada mediante los procesos de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico es de responsabilidad de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

4.1.2 Evaluación de la efectividad de los procesos misionales.

Dado que es la misión institucional la que describe el carácter, fines y propósitos de UDLA, el Modelo de Aseguramiento de la Calidad contempla la evaluación de la efectividad de los procesos misionales.

Este eje aborda de manera más específica el conjunto de procesos, programas y proyectos en los que se materializan los compromisos que la Universidad ha definido en su misión. El Plan de Desarrollo Estratégico orienta con precisión la forma en que deberán cumplirse los compromisos que asume la institución en el ámbito de docencia de pregrado, vinculación con el medio e investigación.

Al desagregar la evaluación de los procesos misionales en la perspectiva de las tres funciones definidas, la evaluación de la efectividad de dichos propósitos se expresa en la evaluación de la efectividad de la docencia, la vinculación con el medio y la investigación.

En el ámbito de la docencia, la efectividad está relacionada con la correcta implementación del Modelo Educativo Institucional, monitoreado principalmente a través del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, es decir, la verificación del logro de los aprendizajes prescritos en el perfil de egreso por parte de los estudiantes durante y al término de su proceso formativo. La efectividad de la docencia requiere del cumplimiento de las siguientes etapas o componentes:

- Desarrollo claro y explícito de resultados de aprendizaje para cada uno de los programas y carreras que imparte la institución. Estos resultados de aprendizaje deben incluir al menos conocimientos, habilidades y destrezas.
- Oferta de cursos, programas y actividades de aprendizajes, desarrollados por académicos calificados en infraestructura adecuada y con el equipamiento y recursos de aprendizajes actualizados, de tal manera que les permitan a los estudiantes alcanzar y lograr los resultados de aprendizaje prescritos en los perfiles de egreso y programas de estudio.
- Evaluación del logro de estos resultados de aprendizaje.
- Utilización de los resultados de la evaluación para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, la evaluación de la efectividad de la vinculación con el medio monitorea el conjunto de procesos, programas, proyectos y resultados que permiten verificar el cumplimiento de la Política y el Modelo de Vinculación con el Medio y así asegurar que esta actividad académica se constituya como una función esencial de la Universidad. Para ello, resulta necesario generar información institucional relativa a:

- Gestión del Plan anual de Vinculación con el Medio.
- Asignación de recursos.
- Evaluación de los resultados.

Finalmente, la evaluación de la efectividad de la función de investigación, en el nivel señalado por el Plan de Desarrollo Estratégico, monitorea procesos y resultados tales como:

- La gestión de los mecanismos de promoción de la investigación tales como concursos internos e incentivos académicos para la generación de productos de investigación.
- La generación de mecanismos específicos asociados a la vinculación entre investigación y docencia de pregrado. La instalación de mecanismos de evaluación del avance hacia los propósitos asociados a la institucionalización del área.

Mecanismos de Evaluación

Para la verificación de la efectividad de los procesos misionales se monitorean un conjunto de indicadores de procesos y otros de resultados asociados al desempeño de cada una de las funciones institucionales. Entre los primeros se cuentan todos aquellos que dan cuenta de la generación de los perfiles de egreso, planes y programas de estudio, cumplimiento de estándares de infraestructura y equipamiento, perfiles de docentes, planes de perfeccionamiento y capacitación de éstos, para dar cumplimiento a la docencia, la vinculación con el medio y la investigación de acuerdo al modelo educativo y las políticas correspondientes. Entre los indicadores de resultados se cuentan aquellos que permiten verificar la evolución de los aprendizajes de los estudiantes, durante y al final del ciclo formativo, la evolución de los resultados y el impacto de los proyectos y programas de vinculación con el medio y de investigación.

La evaluación de este ámbito es responsabilidad de las unidades específicas vinculadas a cada uno de estos procesos; Vicerrectoría Académica en el ámbito de docencia e investigación, y; Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio para la función de Vinculación.

4.1.3 Monitoreo y seguimiento de procesos y verificación de resultados.

Dada la naturaleza multisede y multicampus de la Universidad, uno de los componentes del Modelo de Aseguramiento de la Calidad es evaluar la homogeneidad de la gestión institucional. Para ello, se establece el monitoreo del mapa de procesos institucional.

Las tareas de seguimiento y monitoreo tienen una componente operacional que dice relación con:

- La verificación de la correcta ejecución de los procesos por las unidades responsables y la aplicación efectiva de la normativa vigentes.
- La evaluación del correcto funcionamiento de los procedimientos de monitoreo, seguimiento y la elaboración sistemática de reportes de resultados sobre la base de los indicadores cuantitativos y cualitativos definidos.

Para efectos de organización del mapa de procesos UDLA, éstos se han organizado en tres grupos:

Procesos Estratégicos: Desde el punto de la gestión institucional éstos tienen sus referentes en la estructura y los procesos organizacionales cuyo propósito fundamental es definir y desplegar las estratégicas y objetivos de la Institución para el cumplimiento de la misión y visión institucional, en un marco de sustentabilidad y mejoramiento continuo.

Tabla 1: Procesos Estratégicos UDLA

Proceso	Definición	Unidades responsables de su monitoreo	Unidades responsables de su implementación
Gobierno y Administración	Asociado a los mecanismos orientados a la toma de decisiones consistentes con la misión y visión de la Universidad y la normativa institucional.	Rectoría Secretaría General Unidad de Control Interno	Facultades
Planificación Estratégica	Implica la participación de todos los estamentos de la institución para la obtención de un plan de desarrollo estratégico que guíe el quehacer institucional, en sintonía con el cumplimiento de los propósitos. Para ello, el modelo se aplica desde la generación de ideas por unidad, hasta llegar al denominado Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) y la asignación de los recursos para su ejecución.	Prorrectoría Vicerrectoría de Finanzas y Servicios Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.	Facultades Vicerrectoría de Sedes Direcciones de casa central
Aseguramiento de la Calidad	Considera los mecanismos asociados a la autoevaluación tanto institucional como de carreras y al monitoreo de procesos claves institucionales, para hacer seguimiento del plan de desarrollo estratégico, evaluación de la efectividad de los procesos misionales y certificaciones externa. Asimismo, contempla el monitoreo de los procesos de apoyo identificados.	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.	Facultades y Escuelas Dirección de Aseguramiento de la Calidad Dirección de Análisis Institucional

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

Procesos Misionales: Considera los mecanismos vinculados al levantamiento, validación y distribución de información para el seguimiento continuo del avance en el cumplimiento de los propósitos misionales en el ámbito de la docencia, vinculación con el medio e investigación.

Tabla 2: Procesos Misionales UDLA

Proceso	Definición	Unidades responsables de su monitoreo	Unidades responsables de su implementación
Docencia de Pregrado	Considera los mecanismos relacionados con el diseño y actualización de programas y la aplicación efectiva del modelo educativo, que garantizan el logro de los perfiles de egreso declarados.	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Operaciones	Facultades y Escuelas Dirección General de Asuntos Académicos
Vinculación con el Medio	Se relaciona con el cumplimiento y ejecución de la política de vinculación con el medio. Considera la pertinencia de las diferentes acciones de VcM con las líneas definidas por la Universidad y la articulación de las unidades de gestión de la VcM a nivel central, sedes y campus	Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio	Facultades Vicerrectorías de Sede Dirección General de Vinculación con el Medio

Investigación	Asociada a los mecanismos promoción de la actividad de investigación, estableciendo fondos concursables a nivel interno, fomentando la participación en concursos externos, la organización los núcleos de investigación comprometidos en la política institucional y los mecanismos institucionales orientados a garantizar su impacto en la docencia.	Vicetoría Académica	Facultades Vicerrectoría de Sedes Dirección de Investigación
---------------	---	---------------------	--

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

Procesos de Apoyo: Dicen relación con los procesos y mecanismos que dan soporte a las distintas unidades para el logro de los propósitos institucionales declarados. Este ámbito considera los siguientes procesos:

Tabla 3: Procesos de apoyo UDLA

Proceso	Definición	Unidades responsables de su monitoreo	Unidades responsables de su implementación
Gestión de los recursos financieros	Determinada por los mecanismos orientados a asegurar la sustentabilidad financiera de la Universidad en el largo plazo y proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de los propósitos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico	Prorectoría Vicerrectoría de Finanzas y Servicios Unidad de Control Interno	Dirección General de Finanzas
Gestión de Recursos Humanos	Mecanismos institucionales orientados a atraer, seleccionar, desarrollar y mantener, a través de la administración y gestión del talento humano, personas calificadas y motivadas para alcanzar los desafíos del proyecto institucional, plasmado en el plan de desarrollo estratégico vigente	Prorectoría Unidad de Control Interno	Dirección General de Personas
Gestión de la Infraestructura y equipamiento	Se relaciona con mecanismos para garantizar la disponibilidad de entornos y equipamientos adecuados para impartir una docencia de calidad, sobre la base de los estándares académicos definidos por la institución y las especificaciones técnicas y normativas vigentes	Vicerrectoría de Operaciones	Dirección General de Operaciones Dirección de Administración y Operaciones en Sedes
Gestión de los Recursos Tecnológicos	Considera los mecanismos orientados a disponer de los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de los procesos institucionales definidos en la misión, incorporando eficiencia en los procesos de gestión tanto académica como administrativa, homogeneizando las plataformas y equipamiento en sedes y campus.	Prorectoría Unidad de Control Interno	Dirección de Tecnologías de la Información.

Gestión de la Información y Análisis Institucional	Considera los mecanismos institucionales orientados a; proporcionar información precisa, completa, oportuna y pertinente a las necesidades de toda la institución; proveer del análisis de la información requerido para la evaluación de los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo; asegurar que la información sea accesible y se encuentra disponible en las distintas instancias de toma de decisiones, y; asegurar que los datos son válidos, confiables y están plenamente integrados.	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	Dirección de Análisis Institucional Subdirección de Planificación y Desarrollo
Gestión de las Comunicaciones	Orientado a la gestión eficiente de las comunicaciones internas y externas que faciliten el flujo de información al interior de la Universidad y desde esta a los distintos incumbentes	Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio	Dirección de Comunicaciones

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

Mecanismos de Evaluación

La evaluación de la homogeneidad en los procesos de la gestión es realizada por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional mediante el monitoreo de cada uno de los procesos del mapa. También se ha dispuesto de mecanismos de auditoría interna de procesos radicados en la unidad de Control del Gestión de la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios y la certificación externa de procesos.

4.2 Gestión del Modelo de Aseguramiento de la Calidad

La gestión del modelo se realiza de manera colaborativa en los distintos niveles de la Universidad. Al nivel central corresponde la conducción, evaluación y ajustes del Plan de Desarrollo Estratégico, el diseño de procedimientos para el desarrollo y la evaluación de la efectividad de los procesos misionales, así como, la generación de procedimientos para la ejecución y monitoreo del conjunto de procesos institucionales en las distintas sedes y campus de UDLA. Cierra este conjunto de responsabilidades del nivel superior la provisión, análisis y difusión de información válida y confiable para la gestión institucional en todos los niveles de la universidad.

Los equipos de gestión en las sedes son responsables de la correcta implementación de las políticas y procedimientos para garantizar homogeneidad de la gestión. Son responsables de difundir los resultados de la gestión en las sedes y retroalimentar al nivel central de los ajustes necesarios para cumplir con los propósitos institucionales y el sistema de aseguramiento de calidad.

A nivel de Facultad, los equipos académicos son los encargados de la ejecución de políticas y mecanismos vinculados a los procesos misionales. Para ello, disponen de la instancia formal de adecuación y monitoreo que velan por la correcta implementación de los procesos y la evaluación del logro de los propósitos declarados.