



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

SOLICITUD DE MODIFICACION DE ESTRUCTURA

Unidad Solicitante	Unidad de Autoevaluación	
Responsable	Carolina Vergara Tapia	
Fecha solicitud	Septiembre 2022	
Tipo de solicitud	Creación de Dirección/cargo	X
	Modificación de unidad/cargo	X
	Eliminación de unidad/cargo	
Aprobación Consejo de Facultad o Instituto (Adjuntar documento)	Fecha aprobación	
	Acta de consejo de facultad N°	

1.- Breve descripción de estructura actual

El presente documento, trabajado por la Unidad de Autoevaluación y la Unidad de Gestión de Calidad de la Dirección de Gestión Estratégica (DGE) y la prorectoría tiene por objetivo proponer ante las Autoridades Superiores el cambio de la actual estructura de dicha Dirección.

La estructura propuesta apunta a una mayor efectividad y enfoque en la instauración de mecanismos de aseguramiento de la calidad para la Universidad Católica de la Santísima Concepción, dado los actuales requerimientos institucionales debido al nivel de complejidad que ha alcanzado la Universidad.

i. Contexto

La Dirección de Gestión Estratégica ha experimentado diversos cambios a lo largo de su historia. El primer antecedente surge con la creación de la Dirección de Planificación y Desarrollo mediante Decreto de Rectoría N°28/1996, cuyo nombre fue modificado a Dirección de Desarrollo y Estudios Estratégicos en 2003 (DR N°54/2003). Al año siguiente se establecen las funciones de las unidades adscritas a ella y en 2006 se agrega la nueva Unidad de Coordinación Institucional de los Programas MECESUP.

Mediante Decreto de Rectoría N°05/2008 la Dirección adquiere el nombre de Dirección de Gestión Estratégica, que mantiene hasta hoy. En 2015 se realiza un nuevo cambio de estructura y funciones (DR N°103/2015) y dos años más tarde se agrega una nueva unidad, Desarrollo Organizacional. Esta última Unidad se encuentra actualmente inserta en la Dirección de Gestión del Personal.

La Dirección de Gestión Estratégica se define como “una unidad administrativa dependiente de la Prorectoría, que tiene como misión asesorar en materias de gestión universitaria tanto de carácter académicos como administrativos, apoyando la implementación armónica de las políticas institucionales tendientes al aseguramiento de la calidad¹”.

La unidad de autoevaluación fue creada por el Decreto de Rectoría N° 02/2002, el cual crea la unidad con el fin de responder a las necesidades que el Ministerio de Educación había comenzado a operar, la Acreditación de las carreras a través de procesos de autoevaluación. Desde ese año se comienzan

¹ Decreto de Rectoría N°103/2015. Establece Nueva Estructura de la Dirección de Gestión Estratégica.

² Decreto de Rectoría N°02/2000. Crea la Unidad de Autoevaluación

a instalar los procesos de autoevaluación logrando de manera paulatina la acreditación de sus programas de pre y postgrado.

En el año 2015 se redefine el objetivo de la Unidad de Autoevaluación a: “Unidad que tiene como función principal entregar asesoría técnica a las unidades en sus procesos de autoevaluación en vías a la acreditación”. Esta Unidad asesora al Comité de Autoevaluación Institucional (CAI), el que tiene como objetivo: *“Diseñar, organizar, coordinar y supervisar las actividades vinculadas a los procesos de autoevaluación para fines de mejoramiento en los planes y programas académicos, de acuerdo a los Lineamientos Estratégicos Institucionales, de contribuir al desarrollo de una cultura de aseguramiento de la calidad y de asegurar la acreditación de las carreras ante los organismos externos cuando corresponda”*.

La unidad de Gestión de Calidad se creó en junio 2015 mediante el Decreto de Rectoría 100/2015 y su misión es promover, apoyar y gestionar la implementación y mantención del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO en las Direcciones Administrativas de la Universidad, la finalidad de generar una cultura de mejoramiento continuo.

Si bien el aseguramiento de la calidad está explícitamente indicado en esta definición, la actual estructura de la DGE, por la diversidad de tareas que abarca, no permite la dedicación específica a estas materias que la complejidad alcanzada por la UCSC en los últimos años requiere.

ii. Estructura Actual

La Dirección de Gestión Estratégica se compone de las siguientes unidades³:

- Unidad de Autoevaluación
- Unidad de Análisis Institucional
- Unidad de Planificación y Control de Gestión
- Unidad de Gestión de Calidad
- Unidad de Proyectos Institucionales

2.- Justificación del cambio

a. Acreditación Institucional Integral

La Ley 21.091 Sobre Educación Superior, publicada en el Diario Oficial el 29 de mayo de 2018, establece cambios importantes en los procesos de aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

El más importante dice relación con la desaparición de las acreditaciones por carrera y la instauración de una acreditación institucional integral, en la cual el área de Aseguramiento de la Calidad se incorpora ya no como parte de las otras áreas a evaluar, sino como un área independiente.

³ Decreto de Rectoría N°103/2015. Establece Nueva Estructura de la Dirección de Gestión Estratégica. Decreto de Rectoría N°26/2017. Crea Unidad en la Dirección de Gestión Estratégica de la DGE.

Esto plantea la necesidad de una estructura en la UCSC que gestione un contexto macro a los procesos de aseguramiento de la calidad que actualmente se llevan a cabo como acciones independientes de las diversas Direcciones y Facultades.

En estas últimas, a lo largo de la última década, se ha equiparado el aseguramiento de la calidad con los procesos de acreditación llevados a cabo por las carreras con asesoría de la Unidad de Autoevaluación de la DGE, lo que significa que cada una de ellas ha trabajado de forma independiente acomodando a su realidad los mecanismos institucionales existentes.

Esto ha provocado la disparidad de los resultados que puede verse no solo entre las Facultades sino entre programas de la misma Facultad en las que se pueden encontrar carreras que cuentan con 6 años de acreditación y otras con tres o cuatro. En el nuevo escenario de acreditación institucional integral será necesario que todas las carreras estén al mismo nivel, considerando que la acreditación actual de la UCSC por cinco años la pone en el borde superior del actual nivel “avanzado”. Lo anterior, desafía a la Universidad a mirar como meta avanzar a los niveles de excelencia en todos sus procesos.

Si bien las Direcciones de Gestión Estratégica, de Docencia y de Postgrado han implementado mecanismos de aseguramiento de la Calidad, la falta del contexto macro anteriormente mencionado ha hecho que este trabajo sea más bien reactivo, consecuencia de las falencias encontradas en los procesos de autoevaluación. Es necesario considerar además que ninguna de estas Direcciones tiene como fin exclusivo el aseguramiento de la calidad, a pesar de contar con unidades de Calidad que son de reciente implementación.

Dentro de la DGE, e incluso a nivel institucional, se ha entendido que la encargada de esta área es la Unidad de Autoevaluación, concepción errada, dado que en estricto rigor y según las funciones declaradas en el DR N°103/2015, esta Unidad actúa como asesora técnica en los procesos de acreditación, promoviendo la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, pero no creándolos ni implementándolos.

A pesar de esto, la Unidad de Autoevaluación ha asumido estas dos últimas tareas de forma tácita, debido a las necesidades que se han detectado en los procesos que ha guiado. Sin embargo, organizacionalmente la Unidad de Autoevaluación no tiene potestad ni función formal para entregar lineamientos de aseguramiento de la calidad, ni para orientar en estas materias a las Direcciones o Vicerrectorías que las alojan.

Dada la importancia actual de los procesos de aseguramiento de la calidad dentro de la institución, es necesario que estos procesos estén respaldados por la institucionalidad de la UCSC, lo que se lograría con la creación de una Dirección de Aseguramiento de la Calidad, instancia administrativa que podría no solo entregar lineamientos macro, sino ocuparse del aprendizaje organizacional con respecto a los procesos de gestión de la calidad al interior de la Universidad.

b. Procesos Administrativos

Actualmente, el aseguramiento de calidad en los procesos administrativos se encuentra amparado por la Unidad de Gestión de Calidad de la DGE, que acompaña a las unidades administrativas en la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.

Este sistema se basa en la aplicación del modelo de gestión de la Norma ISO 9001 vigente, donde se definen los procesos institucionales y los servicios que soportan, se identifican los riesgos y

oportunidades asociados al contexto y logro de los objetivos planteados por la universidad, se monitorea su funcionamiento mediante la revisión por la rectoría y el análisis de los hallazgos detectados en la operatoria y auditorías sistemáticas lo que permite generar acciones para la mejora continua.

En la operatoria del SGC durante los años 2018 al 2021 se ha impulsado la mejora en la ejecución de los servicios que entregan las direcciones que lo integran, destacando aspectos como:

- la homogeneidad de los servicios entregados en los campus y sedes (a nivel de Bibliotecas, conectividad y equipamientos tecnológico, casinos y estándares de mobiliario, asistentes sociales, enfermería, atención remota UGFE, servicios CEADE).
- Mejoras en la generación de los contratos (revisión de contratos docentes part-time para que este en concordancia con el Reglamento General de docencia de pregrado, redacción de cláusulas con confidencialidad personal de la DSI, encargados de laboratorio) y la implementación de una plataforma digital para la generación de contrato de honorarios y la incorporación de la firma digital para reducir los tiempos de formalización.
- Adecuación de la estructura organizacional (Biblioteca, DEAC, DSI, Docencia, DGP) y fortalecimiento del recurso humano en los procesos de la DARA, DGP, Finanzas, DEAC, Innovación, Investigación)
- Monitoreo y seguimiento a las acciones mandatadas por la rectoría y a los planes de acción comprometidos de las direcciones.

Si bien la universidad ha avanzado desde la administración central con las direcciones administrativas en la formalización de los procesos y los servicios que entrega, falta instalar un sistema de aseguramiento de la calidad donde la mejora de los procesos institucionales de apoyo a la docencia, investigación e innovación y vinculación con el medio tengan una ejecución eficiente y una fluida comunicación con las Facultades, Instituto y unidades.

Lo anterior, requiere robustecer la cultura de calidad, con un entendimiento claro de sus alcances con un mismo idioma entre procesos administrativos y los procesos académicos.

c. Desafíos para el próximo quinquenio (PDE 2022-2026)

Con el lanzamiento del nuevo PDE institucional producto del trabajo participativo de toda la comunidad universitaria, la institución define 6 nuevos desafíos que recogen las aspiraciones institucionales en torno a las áreas de desarrollo definidas: (i) sello identitario; (ii) formación; (III) investigación; (iv) vinculación; (v) Calidad y (vi) gestión.

En particular el desafío 5. Sobre Aseguramiento de la Calidad, se describe como: ***“Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad en todas las funciones universitarias”***. Para este desafío se plantean dos objetivos estratégicos:

- ***Objetivo 1. Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad de los programas en todos los niveles de formación*** La Universidad fortalecerá las capacidades y los procesos internos que permitan el mejoramiento continuo en la formación de pregrado, postgrado y formación continua.
- ***Objetivo 2. Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en los procesos universitarios que garantice el óptimo servicio a la formación, investigación y vinculación***

con el medio. La Universidad ampliará la cobertura del sistema de aseguramiento de la calidad para garantizar la mejora continua de todos sus procesos universitarios.

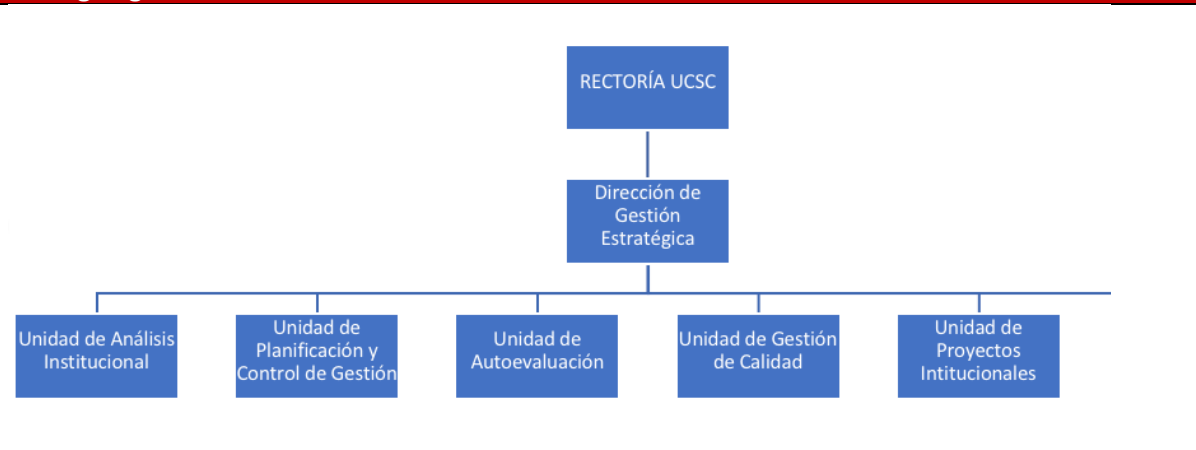
Dado lo anterior, se requiere contar con una estructura que se responsabilice de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, que tenga como objetivo prioritario, la promoción de la mejora continua de los procesos académicos, estratégicos y de apoyo de la institución garantizando con ellos una formación de calidad y acorde a las exigencias del medio. La nueva estructura deberá coordinar el trabajo de las direcciones administrativas de apoyo a los procesos académicos, con monitoreo permanente en todos los niveles formativos y sedes de la Universidad.

3.- Propuesta de cambio a realizar

Se propone la creación de una nueva estructura administrativa que se dedique exclusivamente a la creación e implementación de un modelo de calidad (sistema de aseguramiento de la calidad) que incorpore mecanismos de aseguramiento de la calidad tanto para reparticiones académicas como administrativas: la Dirección de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, dependiente de Rectoría.

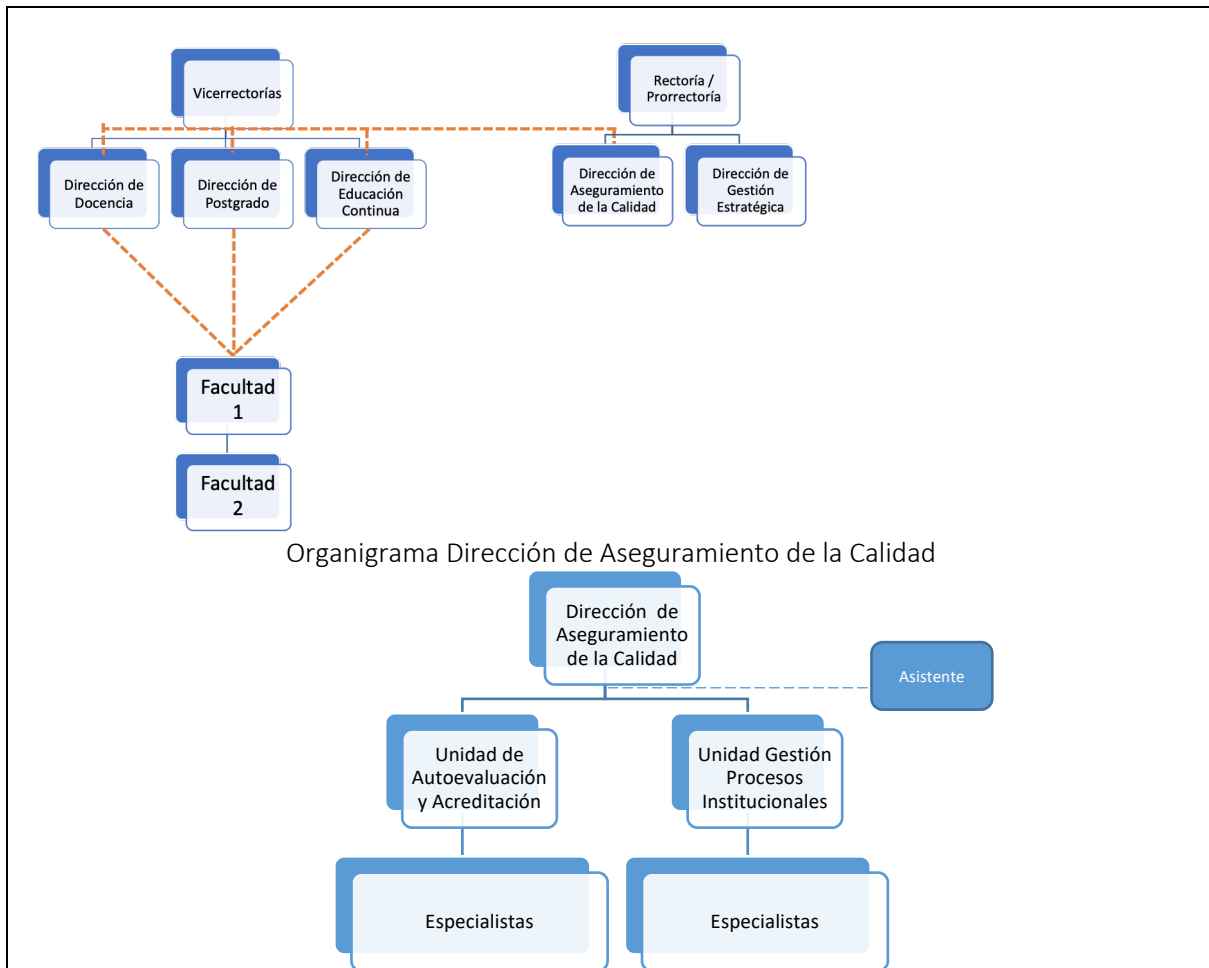
Esta Dirección tendría como base las actuales unidades de Autoevaluación y de Gestión de Calidad de la DGE, que pasarían a llamarse Unidad de Autoevaluación y Acreditación y Unidad de Gestión de Procesos institucionales respectivamente.

4.- Organigrama actual



4.- Organigrama propuesto

Organigrama Dirección de Aseguramiento de la Calidad y su coordinación



5.- Análisis económico y de beneficios de la propuesta de cambio

5.1 Beneficios cuantitativos: (Ahorros, eficiencia)

Beneficios no tangibles en la mejora de procesos institucionales y simplificación de los mecanismos de monitoreo y control de los mismos, disminución de los riesgos de demandas y multas por incumplimientos legales y una mayor atracción de estudiantes hacia programas con garantía de calidad.

5.2 Beneficios cualitativos: (Clima laboral, comunicación, trabajo en equipo)

La mejora de los procesos, trae consigo una mejor comunicación entre las direcciones de apoyo y las Unidades Académicas. Además, los procesos permanentes de autoevaluación, traerán consigo una disminución de brechas con una mirada común y objetiva de evaluación hacia niveles de excelencia en su calidad.

5.3 Costos de la implementación de la propuesta:

Cambios en las escalas de sueldos de los miembros de la nueva Dirección:

Cargo nuevo	Sueldo actual	Sueldo solicitado
Director	8	5
Jefe Unidad Autoevaluación y Acreditación	18	10
<i>Se solicita que al cabo de un año y dependiendo del trabajo logrado por la dirección, se pueda mejorar las escalas de:</i> <i>a. Jefes de Unidad de autoevaluación y acreditación a escala 8.</i> <i>b. Especialistas a escala 18.</i> <i>c. Asistente a Escala 21.</i>		
5.4 Mecanismos de financiamiento:		
No aplica		

- ❖ Si la solicitud de cambio de estructura corresponde a la creación de nuevas unidades se solicita completar la siguiente información:

6.- Descripción detallada de la nueva Dirección:	
Dirección de Calidad Institucional	
6.1 Misión	
Promover una cultura institucional de mejora continua, a través de la implementación y seguimiento de políticas, estrategias y mecanismos que aseguren la calidad en todo el quehacer de la Universidad Católica de la Santísima Concepción.	
6.2 Objetivos	
Los principales objetivos de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad serán: 1. Proponer y desarrollar políticas de Aseguramiento de la Calidad Institucional, que permitan cumplir con la misión institucional en el marco del Sistema de Educación Superior vigente y las normas que lo regulan. 2. Aplicar y evaluar el funcionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad a nivel académico y administrativo. 3. Cautelar la correcta implementación del proceso de acreditación institucional y de sus programas académicos en todos sus niveles, con monitoreo permanente de sus avances. 4. Asegurar la autoevaluación como un proceso sistemático de mejora continua basado en evidencia, que contribuya al cumplimiento de criterios y estándares externos e internos en todos los niveles de formación. 5. Asesorar la construcción, monitoreo y evaluación de planes de mejoramiento como resultado de los ciclos evaluativos para el desarrollo, fortalecimiento y superación de las brechas detectadas. 6. Promover e impulsar el aprendizaje organizacional con respecto a los procesos de gestión de la calidad y la transmisión de buenas prácticas en la comunidad universitaria.	
6.3 Cargos que contempla	
Cargo 1:	Funciones:

Director <u>Nota:</u> La actual Jefe de la Unidad de Autoevaluación, pasaría a ocupar dicho cargo.	1. Asesorar a las Autoridades Superiores en la creación y puesta en marcha de mecanismos de aseguramiento de la calidad en toda la institución con la finalidad de generar una cultura de mejoramiento continuo. 2. Entregar lineamientos institucionales en materia de mecanismos de aseguramiento de la calidad a las direcciones relacionadas. 3. Gestionar y asesorar los ciclos evaluativos al interior de la Universidad en pro de la mejora continua. 4. Asesorar a las unidades académicas/administrativas en la construcción de sus planes de mejoramiento producto de las revisiones internas o externas y monitorear su cumplimiento. 5. Establecer e Implementar los mecanismos monitoreo y evaluación de los procesos institucionales considerados en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. 6. Gestionar y asesorar los procesos de acreditación y certificación institucional, de acuerdo al sistema de aseguramiento de la calidad. 7. Ejercer las demás funciones que le asigne la Prorectora.
<u>Cargo 2:</u> Jefe Unidad de Autoevaluación y Acreditación <u>Nota:</u> La actual especialista del área de pregrado asumirá esta función	Esta Unidad tiene por objeto promover, apoyar y gestionar los procesos de autoevaluación, acreditación o certificación, según corresponda, de las carreras de pregrado, programas de postgrado y programas de educación continua en concordancia con el sistema de aseguramiento de la calidad y los propósitos y metas institucionales. Se compone de un Jefe de Unidad y Especialistas. Las principales funciones de esta unidad son: 1. Asesorar técnicamente a las unidades académicas y docentes de pre, postgrado y educación continua en sus procesos de autoevaluación y promover la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad. 2. Gestionar oportunamente los procesos de acreditación de carreras y programas que lo requieran, asegurando el cumplimiento de las metas institucionales 3. Gestionar los ciclos evaluativos, en pro del mantenimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. 4. Mantener contacto permanente con la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y con agencias certificadoras. 5. Ejercer las demás funciones que le asigne el director(a) de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
<u>Cargo 3:</u> Jefe Unidad de Gestión de Procesos institucionales	La Unidad tiene por objeto promover la implementación, seguimiento y evaluación de los procesos institucionales de apoyo a la docencia, investigación e innovación y vinculación con el medio, asegurando el mejoramiento continuo en concordancia con el sistema de aseguramiento de la calidad y los propósitos y metas institucionales. Se compone de un Jefe de Unidad y Especialistas.

<u>Nota:</u> Se mantendrá en su cargo la actual Jefe de la Unidad de Gestión de la Calidad	Las principales funciones de esta unidad son: 1. Acompañar y asesorar a las direcciones/unidades en el modelamiento y estandarización de los procesos que gestionan, así como la base documental que los sustenta, promoviendo la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad. 2. Identificar acciones de mejora asociados al desempeño de los procesos institucionales y generar planes de acción que permitan la mejora continua de estos en eficiencia y eficacia. 3. Implementar y coordinar los mecanismos monitoreo y evaluación de los procesos institucionales considerados en el Sistema Interno de la Calidad. 4. Gestionar la plataforma que sustenta el sistema de aseguramiento de la calidad a nivel de procesos. 5. Ejercer las demás funciones que le asigne la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
El cargo la Asistente de la Unidad de Autoevaluación, pasa a complementar su trabajo con el apoyo a la gestión presupuestaria. Cargo: Asistente Dirección de Aseguramiento de la Calidad	1. Monitorear el presupuesto asociado a la dirección. 2. Apoyar y monitorear la ejecución del presupuesto asociados a los planes de mejoramiento/desarrollo resultante de los procesos internos de evaluación de la calidad. 3. Apoyar la gestión documental de los procesos de certificación/acreditación de las carreras y programas. 4. Mantener comunicación con las entidades externas por concepto de pagos y convenios en relación a los procesos propios de la Dirección. 5. Ejercer las demás funciones que le asigne la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

Nombre y firma del quien presenta la solicitud