

# **POLÍTICA DE GESTION DE CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA**

## **Antecedentes Preliminares**

La Universidad Pedro de Valdivia (UPV), desde sus orígenes, esto es cuando era Universidad Mariano Egaña (UME), ha manifestado un compromiso con la calidad y excelencia académica, expresada en un comienzo de modo tímido y sin mecanismos formalizados de gestión de procesos, hasta el desarrollo de acciones puntuales que asentaron medios eficaces para garantizar la excelencia de su gestión.

Lo anterior le permitió, después de 10 años de arduo trabajo, sortear con éxito la exigencia de Autonomía Universitaria ante el Consejo Superior de Educación, que en su acuerdo de diciembre de 2001 decretó: *“Certificar que, durante el período de acreditación, la Universidad Mariano Egaña ha desarrollado satisfactoriamente su proyecto institucional, en razón de lo cual ha alcanzado la plena autonomía institucional que la habilita para otorgar toda clase de títulos y grados académicos en forma independiente”*. (Acuerdo Nro.133/2001 de fecha 13/12/2001 del CSE).

Para ello fue necesario cumplir con una serie de exigencias que fueron planteadas en el ámbito de la gestión de autorregulación institucional, dejando pendiente algunas tareas en el campo de la consolidación de una cultura de evaluación que permitiera internalizar dicha práctica específicamente a nivel de docentes y alumnado.

Una vez obtenida la autonomía, la UME se dio a la tarea de crecer, para lo cual expandió su oferta educativa y abrió nuevas sedes. Ello facilitó un crecimiento inicial que posteriormente no fue capaz de sostener en el tiempo, lo que se agravó con el delineamiento de un entorno cada vez más competitivo del sector de la educación superior privada e incidió directamente en la caída de las matrículas y una gestión financiera débil.

En este escenario, la UME se sometió infructuosamente al proceso de acreditación institucional de calidad que era normado por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, proceso que se plasmó en el acuerdo de no Acreditación Nro. 43 de 2005 de la CNAP.

Los miembros de la red Pedro de Valdivia, fruto del estudio y proyección institucional al que estaban abocados, especialmente en lo que decía relación con su decisión estratégica de ampliarse al mundo de la Educación Superior, decide adquirir la propiedad de la Universidad Mariano Egaña y emprender un proceso de revitalización del proyecto educativo a la luz de sus principios y objetivos institucionales que se evidencian en la vasta experiencia en el campo de la educación escolar, del idioma inglés y preuniversitarios. Es así como se cierra un proceso de compra en junio de 2006 ad- portas de un nuevo proceso de acreditación institucional ante la actual Comisión Nacional de Acreditación.

Con el tiempo y fruto de un análisis reposado de los hechos, fue la inmediatez de los plazos, la falta de maduración, entendimiento e implementación de procesos de gestión de calidad, algunas de las razones fundamentales que tuvo a la vista la CNA para su acuerdo de no acreditación de 2007, en el que pese a reconocer los esfuerzos desplegados por la antigua y nueva administración, ellos no fueron suficientes para garantizar la existencia de mecanismos de aseguramiento de calidad que diesen garantía de un trabajo institucional proyectable en el tiempo.

En efecto, el acuerdo Nro. 01 de 21 de noviembre 2007 de la CNA puntualizó entre sus considerandos que: *“La institución se encuentra en un fase de diseño de su sistema de aseguramiento de calidad, razón por la cual no existe evidencia significativa que permita visualizar los resultados reales y satisfactorios de los mecanismos y políticas de aseguramiento de calidad. Del mismo modo, los mecanismos de autorregulación de la institución son escasos y se hallan en fase de desarrollo inicial”*.

A partir de lo anterior, la Universidad Pedro de Valdivia inicia una nueva fase que tiene por objetivo adentrarse en prácticas de gestión de calidad, para lo cual fija, como una de sus tareas prioritarias, actualizar su plan estratégico de desarrollo y formalizar una política de gestión de calidad institucional, que oriente sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo y permita transitar un camino de desafíos crecientes en el ámbito de la calidad académica.

El presente documento se inscribe en ese sentido. Para ello, el Rector de la Universidad, por mandato de la Junta Directiva, encomendó en julio del presente año, a una comisión integrada por los Vicerrectores Académico y de Sede, coordinada por el Secretario General, la preparación del trabajo que se presenta a la comunidad universitaria. Ello no tiene otra pretensión que ser una guía que permita ordenar prioridades y determinar pautas que ayuden a las decisiones específicas en deban tomarse, tanto a nivel central como de las unidades académicas, al momento de fijar acciones que incremente los esfuerzos de aseguramiento de calidad. En ningún caso se trata de un documento que implique

un fin a la discusión y reflexión que la Universidad debe continuar propiciando, más aún, se mira como deseable que éste sea revisado, actualizado y perfeccionado con el aporte de todos los miembros que integran la UPV.

El presente documento aborda aspectos que van desde la adscripción a principios generales propios de la Gestión Total de Calidad que han sido adecuados a la realidad presente de la Universidad, la fijación de objetivos propios de la política, la propuesta formalización de una instancia orgánica que dé cuenta de los esfuerzos integrados que debe comenzar a realizarse, como la presentación de mecanismos de control de gestión necesarios para obtener información que ayude a nuestra Casa de Estudios a tomar decisiones oportunas, informadas y practicables.

Concluye el documento de Política de Gestión de Calidad de la UPV con fijación de medidas destinadas a dar seguimiento a la política que se declara, con la intención expresa de que ésta sea actualizada con las nuevas experiencias que el tiempo dote a la Universidad.

## I. Principios institucionales para la Gestión de Calidad

La Universidad Pedro de Valdivia corporación de derecho privado sin fines de lucro, cuya misión se inserta en el campo de la educación superior, específicamente con el compromiso de dar a nuestros estudiantes una formación profesional integral que los habilite para el mundo del trabajo. Ello en un ambiente que propicie la reflexión y un respeto irrestricto por todas las ideas sin distinción de religión, raza y condición socio-económica.

En ese marco, la Universidad mira como irrenunciable los siguientes principios que son la plataforma fundamental a partir del cual se construye su política de gestión de calidad:

- **Respeto al principio de autonomía universitaria:** Somos una Universidad que goza de la capacidad de gobernarse en el terreno académico, administrativo y financiero. Ello junto con irrogar una facultad, lleva aparejado una enorme responsabilidad que dimensiona en todo su contenido y le hace ser cautelosa con las decisiones que adopta.
- **Consistencia con el proyecto institucional:** Somos una Universidad que ha definido un cuerpo de fines y propósitos corporativos explicitados en el título segundo de sus estatutos. Por ello, sus actividades están orientadas a cumplir con dichos propósitos, que fijan una delimitación en el ámbito de su actuar. La Universidad no aspira a realizarse más allá de lo que declara como propósitos institucionales.
- **Integración y visión sistémica de la gestión de calidad institucional:** La gestión de calidad institucional es un tema de preocupación y ocupación de todos los estamentos universitarios y compromete el esfuerzo de todos los miembros de la comunidad, desde la Junta Directiva hasta el alumno que ingresa a sus aulas. La Universidad Pedro de Valdivia propicia la discusión, reflexión y pro-actividad en materia de sugerencias que mejoren su actuar diario, de forma tal que su trabajo sea un compromiso con ser mejores en beneficio de una sociedad que demanda profesionales cada vez más competentes.
- **Normalización y registro:** La Universidad declara que un esfuerzo constante de sus unidades académicas debe ser el registrar los esfuerzos que se realicen en materia de autoevaluación, evaluación, control y seguimiento de procesos, con la finalidad de facilitar los procesos de

cambios e implementación de estrategias de crecimiento, bien a nivel global o de carreras. Esta es una tarea que obliga a escriturar lo que hace y dejar evidencia de sus progresos como retrocesos.

- **Retroalimentación institucional:** La Universidad demanda de sus autoridades y todos quienes tengan posiciones de liderazgo, independiente de su ubicación en la escala jerárquica institucional que tengan, realizar constantes procesos de retroalimentación que facilite la comprensión de las tareas que se realizan por parte de los miembros de la comunidad universitaria. Dicha retroalimentación no sólo es académico-docente, esto es, no obliga sólo a sus profesores con el deber de informar a los alumnos sobre sus avances en materia de aprendizaje, sino que también, de cada autoridad con sus funcionarios, de forma tal que ellos puedan dimensionar cómo ejecutan sus funciones y qué tan cerca o lejos están de cumplir con sus labores.

## **II. Objetivos y fines de la Política de Gestión de Calidad**

Estos objetivos están planteados en el largo plazo como una pauta y horizonte hacia donde la Universidad conduce sus pasos. La obligan a desplegar sus mejores esfuerzos por alcanzarlos, pero reconocen el hecho de tener una aplicabilidad con apego a principios metodológicos de secuencialidad y gradualidad. Ello implica que la Universidad se compromete con un plan de trabajo de menor a mayor complejidad, que permita alcanzar los logros en la siguiente escala de consecución:

- Acreditación de Programas obligatorios (2009-2010)
- Acreditación de Programas no obligatorios (2010-2013)
- Acreditación institucional en las áreas obligatorias (2010)
- Acreditación institucional en áreas obligatorias y gestión de extensión (2012-13)
- Acreditación institucional en áreas obligatorias, gestión de extensión y postgrados (2012-2015).
- Acreditaciones internacionales de programas (2013).

En términos declarativos, son objetivos de gestión de calidad de la Universidad Pedro de Valdivia los siguientes:

- Propiciar la instalación de una Cultura de Calidad en las prácticas docentes, directivas y administrativas de la Universidad, que implique un compromiso

con el trabajo “bien hecho” por parte de todos los miembros de la comunidad universitaria.

- Fortalecer la capacidad de autorregulación interna, expresada en la necesidad de generar progresivamente mecanismos de control de lo que hacemos en los ámbitos relevantes de la gestión universitaria, con miras a levantar información clave conducente al mejoramiento continuo en esos ámbitos.
- Desarrollar estrategias, políticas específicas y mecanismos que mejoren la capacidad de adaptación de la Universidad frente a los desafíos que se presentan en el entorno, definiendo que las acciones de mejoramiento continuo son no sólo un compromiso con la gestión pasada y presente de la UPV, sino que fundamentalmente, con la gestión futura de cara a estar mejor preparada para enfrentar amenazas y oportunidades en que se presente a nivel nacional y regional.
- Apoyar el cumplimiento de la misión institucional, especialmente con el desafío de alcanzar un “ser universitario” comprometido con un proyecto nacional e inclusivo, mediante la implementación de acciones responsables en materia de gestión administrativa y financiera.

### **III. Definiciones comunes a la Política**

Del mismo modo que la UPV tiene un compromiso con una educación de excelencia, fija una posición clara respecto de cómo alcanzar ésta mediante un compromiso institucional en materia de calidad que es el siguiente:

*La Universidad Pedro de Valdivia declara como parte constituyente de su proyecto educativo, el cumplir su misión y visión institucional sin renunciar a su compromiso con la excelencia académica y operacional, ni escatimar esfuerzos por lograr superar los servicios que potencien la calidad profesional futura de sus estudiantes.*

Lo anterior supone mantener prácticas diarias que propicien la instalación procesos de planificación, ejecución, control y mejoras de modo sistemático y permanente al interior de la Universidad. Con ello no solo se saldrá una deficiencia que ha sido levantada por las comisiones examinadoras en el pasado, sino que permitirá generar una cultura que nos dotará de nuevas herramientas para cumplir con nuestras metas.

Es así como la política matriz de calidad, anteriormente descrita, admite la implementación de políticas auxiliares y complementarias, que buscan fijar patrones de conducta al momento de tomar decisiones.

Estas políticas complementarias –no por ello menos importantes- son:

- Propiciar que las decisiones que apuntan a cumplir con los objetivos estratégicos institucionales sean fundadas y hayan sido antecedidos por un proceso de evaluación y autoevaluación.
- Las decisiones que graviten en el mundo de la gestión estratégica y gestión de docencia de pregrado deben insertarse en un proceso de planificación.
- La política de calidad debe ser un insumo esencial para la elaboración del Plan de Desarrollo de la UPV.
- Se debe incrementar las instancias de participación de los diferentes actores y estamentos que involucran el quehacer de la Universidad, mediante su incorporación a las discusiones propias del perfeccionamiento de su modelo educativo.

#### **IV. Estructura organizacional y funcional**

La Universidad ha radicado –hasta este momento- en la Vicerrectoría Académica las funciones de Planificación y Evaluación de la Gestión de Calidad. Para ello ha creado una Unidad específica que es la Oficina de Análisis y Desarrollo Institucional encargada de coordinar los esfuerzos de levantamiento y procesamiento de la información, así como la que encargada de llevar a cabo los procesos de autoevaluación y fortalecimiento de la capacidad de regulación académica e institucional.

A nivel de los estatutos de la Corporación, la capacidad de autorregulación está radicada en la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo.

En el futuro se propone crear una Unidad dependiente directamente de Rectoría, se reúna las funciones de control de gestión, análisis institucional y fomento de una cultura de calidad.

Para ello se propone crear una oficina de procesamiento de la información institucional que informe sobre el grado de cumplimiento de las metas institucionales, provea de informes que facilite las decisiones y mejore los mecanismos de seguimiento a la gestión. Ello sumado a otra Unidad de Análisis y Desarrollo Institucional, permitirá gestionar el tema desde una mirada global, con competencia en todos los niveles de la organización.

En términos funcionales, el trabajo de gestión de calidad institucional tiene tres niveles de acción, todos ellos complementarios, que son:

- **Instancias:** corresponde a canales organizacionales de participación, que permiten los procesos de reflexión, debate y retroalimentación de las decisiones que se adoptan en el campo estratégico de la gestión de la Universidad, sea a nivel curricular o extra-curricular.
- **Mecanismos:** corresponde a instrumentos y herramientas cuya aplicación permite levantar información relevante sobre los procesos definidos como principales para la gestión estratégica institucional y de docencia.
- **Indicadores:** Considera la implementación de guarismos que proporcionan información específica, expresada en un valor, y permiten objetivar los avances y retrocesos de la Universidad en relación a los objetivos y metas que se ha planteado.

En resumidas cuentas, la política de calidad identifica procesos que deben ser reflexionados y operacionalizados en los niveles de instancias (medios de interacción unipersonales o colegiados de preferencia con carácter multidisciplinarios); mecanismos (cómo mido lo que hago); e indicadores (cuál es la batería de señales y advertencias que la UPV se fija para determinar si está cumpliendo con lo que promete).

## V. Control de Gestión:

El control de la gestión es un capítulo aparte que emérita una dedicación exclusiva de la Universidad durante los próximos meses, con la finalidad de plasmar en un documento sus líneas de gestión estratégica, sus objetivos generales y específicos, así como las metas que guiarán su crecimiento. Solo en la medida que la Universidad asuma las medidas de mejoramiento a la gestión que viene realizando al interior de las comisiones de trabajo que se han generado desde el

acuerdo de no acreditación de diciembre de 2007 por parte de la CNA, y las explicita en una carta de navegación actualizada, podrá controlar su gestión en relación a los parámetros de medida que establezca.

A continuación se proponen insumos que desde la gestión de una política de calidad debiera contener dicho plan estratégico de desarrollo.

- A nivel de lineamientos estratégicos: se propone que el Plan aborde los siguientes enfoques:

1. Consolidación de una estructura organizacional y sistema de gobierno que permita la generación de cuerpos intermedios de reflexión (instancias) que dinamicen las decisiones sin con ello sacrificar la calidad de éstas.
2. Consolidación de una presencia a nivel central y regional con una oferta sustentable en el tiempo, que cumpla con las exigencias académicas, materiales y tecnológicas que demandan los procesos formativos de las carreras que finalmente se levanten.
3. Generar los mecanismos que garanticen una sustentabilidad financiera en el tiempo, especialmente en los próximos años que demandará una fuerte inversión inicial consecuente con una política de crecimiento.
4. Fortalecer la gestión de docencia mejorando la calidad y cantidad de la dotación docente, las metodologías de enseñanza y los procesos de seguimiento de la gestión de estudiantes.
5. Fortalecer el modelo educativo que responda a las exigencias de un sistema de admisión abierto, con sellos diferenciadores en la formación del idioma inglés y con acento en la ejercitación del “saber hacer”.
6. Establecer planes y programas específicos que permitan obtener certificaciones de calidad de las carreras de pregrado y sortear exitosamente el proceso de acreditación institucional en el 2010.

- A nivel de definición de metas: Se propone que el plan aborde las siguientes metas:

### **1. En el ámbito de la gestión institucional**

- Contar el 2009 con un organigrama funcional al Plan de Desarrollo
- Adecuar en el mediano plazo (2011) el organigrama institucional con lo que se declara en los estatutos de la Corporación.
- Definir como plazo de operación plena del Consejo Académico, Consejos de Facultad y Consejos de Escuelas el año 2009, a fin que éstos se constituyan en instancias reflexión de la gestión de docencia.

- Formalizar el funcionamiento del actual Comité de Gestión durante el año 2009
- Generar instancias de levantamiento de información de informantes claves para los próximos procesos de acreditación institucional y de programas.
- Contar en pleno funcionamiento, el año 2009, de una institucionalidad responsable de guiar los esfuerzos de la Universidad en materia de gestión de calidad, aseguramiento de procesos y autorregulación institucional.
- Lograr la acreditación de la carreras de Educación y Medicina
- Lograr la acreditación institucional el año 2010
- Alcanzar una matrícula de 14.000 estudiantes el año 2011
- Normalizar durante los años 2009 y 2010 la gestión de procesos principales: recursos humanos, administración de recursos materiales, control de recursos financieros, sistemas de información.

## **2. En el ámbito de la gestión de docencia de pregrado**

- Explicitar durante el año 2009, en un solo documento, los lineamientos centrales del modelo educativo de la UPV.
- Implementar instancias de perfeccionamiento docente todos los años que mejoren la calidad de la enseñanza.
- Perfeccionar año a año los sistemas de nivelación de competencias genéricas, que se hagan cargo de las condiciones desmedradas con que ingresan a la UPV determinados segmentos estudiantiles.
- Dar seguimiento a acciones que permitan medir a la efectividad del aprendizaje del idioma inglés entre nuestros estudiantes.
- Implementar un sistema de carrera docente.
- Mejorar la dotación docente.
- Implementar planes estratégicos de desarrollo a nivel de facultades que guarden relación con los desafíos del plan de desarrollo corporativo de UPV.
- Normalizar durante los años 2009 y 2010 los principales procesos en el ámbito de la docencia de pregrado: diseño y provisión de carreras, procesos de enseñanza, dotación académica, gestión de estudiantes, investigación aplicada.

Cabe señalar que la definición de estándares, a nivel interno, le permitirá a la UPV comparar sus resultados con los logrados por otras Casas de Estudios Superiores. Ello es una tarea a incluir en el ámbito del control de gestión. Definiciones como nivel de retención esperado, tasas de matriculas de alumnos nuevos, metros cuadrados construidos por alumnos, número de docentes jornada y con formación

de postgrado por estudiante, o número de volúmenes exigidos por asignatura son algunos de los estándares que el Plan Estratégico de Desarrollo, o los planes de Facultad deberán consignar.

Finalmente, la Universidad continuará con la práctica de someter su gestión a auditorías externas e independientes, que fijen un sello de transparencia en su gestión.

## **VI. Mecanismo de seguimiento y actualización de la Política**

Se propone que esta política sea formalmente analizada y actualizada cada dos años, con la finalidad de amalgamar armoniosamente un sentido de estabilidad de las ideas en ellas contenidas, con los impulsos de cambios propios de los procesos de mejoramiento continuo que una organización como la UPV busca asentar en toda la organización.

La instancia de dicha revisión se propone que sea el Comité de Gestión, quien deberá considerar para ello los informes que elabore la futura Unidad de Calidad de Gestión Institucional, la que su vez deberá recopilar la experiencia acumulada a la fecha de todas las unidades académicas existentes en la UPV.

### **Palabras finales:**

Como se puede apreciar, el presente documento, dado su estatus refundacional, expresa y contiene muchas ideas que pueden resultar generales. El propósito de ello es fijar un conjunto de orientaciones que permitan comenzar asentar una cultura de calidad destinadas a perfeccionarse con el tiempo.

Muchas de las políticas que se formulan ya se implementan de hecho en la Universidad, otras requieren de una reformulación, como también las hay aquellas que deben instalarse.

El principio que ha guiado la escrituración de este documento no ha sido solo dar una respuesta efectiva a una de las sugerencias formuladas por la CNA, ni tampoco contar con un mecanismo regulatorio para alcanzar objetivos de acreditación. El impulso principal que ha orientado la formulación de una Política de Gestión de Calidad institucional es lograr ser una mejor Universidad, para proyectarnos en el tiempo con titulados de esta Casa de Estudios que aporten a los desafíos de una nueva generación, la Generación del Bicentenario.