

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN

Manual de Procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras

2ª edición



2016

Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad

Manual de Procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad

Título: *Manual de Procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras.*

Edición: Sergio Poo Dalidet y Leoncio Esmar Gutiérrez.

ISBN N° 978-956-7439-39-3

Registro de Propiedad Intelectual N°261.294

El presente trabajo fue desarrollado por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad San Sebastián durante el período 2012-2016. En el desarrollo de éste documento participaron: Sergio Poo, Leoncio Esmar, Luis González, Gonzalo Puentes, José Venegas y Claudia Clemo.

1ª Edición, 2010.

2ª Edición, 2016.

Ediciones Universidad San Sebastián.

Santiago de Chile.

Edición:

Sergio Poo Dalidet

Leoncio Esmar Gutiérrez

Revisión y Corrección:

Sergio Poo D.

Leoncio Esmar G.

Luis González B.

José Venegas L.

Claudia Clemo I.

Gonzalo Puentes S.

Entrevistas:

Claudia Clemo I.

Impreso y hecho en Chile.

Este libro debe citarse como:

Poo, S; Esmar, L; González, L.; Puentes, G.; Clemo, C.; Venegas, J. (2016). *Manual de procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras*, 2ª edición, Santiago: Ediciones Universidad San Sebastián. 104 páginas. ISBN 978-956-7439-39-3.

ÍNDICE GENERAL

Prólogo	VII
Prefacio	IX
Introducción	XIII
1 Planificación del Proceso de Autoevaluación	1
1.1. Conformación del Comité de Autoevaluación	2
1.2. Planificación de plazos y actividades	5
1.3. Realizar el presupuesto de acreditación	10
1.4. La inscripción del proceso de acreditación	13
1.5. Capacitación del comité de autoevaluación	14
1.6. Estrategias de Difusión y Comunicación	17
2 La Recolección de la Información	23
2.1. El diagnóstico del entorno regional y nacional	23
2.2. Recolección de Información de Opinión	28
2.3. Construcción de guía de formularios	32
3 El Análisis de la Información	35
3.1. Aspectos previos al proceso de análisis de la información	35
3.2. Metodología para el Análisis de los Criterios de Evaluación	40
3.3. La construcción del Plan de Mejoramiento	45
4 La Construcción del Informe de Autoevaluación	49
4.1. Construcción del Informe de Autoevaluación	51
4.2. Revisión del Informe de Autoevaluación	53
4.3. Guía de Formularios y Anexos	55
4.4. Entrega de la documentación a la Agencia	56
5 La Evaluación Externa	59
5.1. Preparación de la evaluación externa	59

5.2. La visita de pares evaluadores	62
5.3. Análisis y respuesta al informe de pares	66
6 Resultado de acreditación y proceso de seguimiento	69
6.1. Resultado de acreditación	69
6.2. Evaluación de Reposición y Apelación	70
6.3. Seguimiento al Plan de Mejoramiento	71
Anexos	73
Anexo 1: Análisis Criterio Propósitos	74
Anexo 2: Análisis Criterio Integridad	75
Anexo 3: Análisis Criterio Perfil de Egreso	77
Anexo 4: Análisis Criterio Plan de Estudios	80
Anexo 5: Análisis Criterio Vinculación con el Medio	83
Anexo 6: Análisis Criterio Organización y Administración	84
Anexo 7: Análisis Criterio Personal Docente	86
Anexo 8: Análisis Criterio Infraestructura y Recursos para el Aprendizaje	88
Anexo 9: Análisis Criterio Participación y Bienestar Estudiantil	91
Anexo 10: Análisis Criterio Creación e Investigación por el Cuerpo Docente	92
Anexo 11: Análisis de la Efectividad y Resultado del Proceso Formativo	93
Anexo 12: Análisis de la Autorregulación y Mejoramiento Continuo	96
Índice de cuadros	99
Índice de figuras	101
Bibliografía	103

PRÓLOGO

Hay una historia que no sé exactamente de donde salió, pero que me parece que constituye una buena introducción a los procesos de autoevaluación: *Un grupo de nómades camina por el desierto. Al cabo de unos días, deciden acampar y se instalan en un lugar, donde parece no pasar nada. Un niño, curioso, pregunta: ¿qué estamos esperando? Ah, le contestan. Hemos viajado muy rápidamente, y el alma es más lenta. Estamos esperando que nos alcance el alma.*

A menudo en la universidad caminamos muy rápidamente. Estamos presionados por el semestre, el Fondecyt, la preparación de clases, la entrega de un informe, la reunión de coordinación... y el alma se nos va quedando atrás. El proceso de autoevaluación, si se hace bien, es una oportunidad privilegiada precisamente para que nos alcance el alma - para que lo urgente no desdibuje, no nos permita olvidar lo que es importante.

Sin embargo, desarrollar un buen proceso de autoevaluación no es fácil. Exige tiempo, dedicación, conocimiento del proceso y de la universidad, capacidad de convocatoria, diseño de espacios de participación, mecanismos para sistematizar la información recogida y transformarla en juicios evaluativos. Obliga a mirar el propio quehacer y el de la institución de manera crítica, abrirse a escuchar, invita a cuestionar y cuestionarse. Al finalizar, hay que recoger todo ese proceso en un informe que refleje el sentir de la universidad - no necesariamente de todos y cada uno, pero tampoco el de un grupo reducido de redactores.

La Universidad San Sebastián ha abordado este desafío a partir de su experiencia, y ha sido capaz de transformar esa experiencia en un conocimiento transferible. El manual que ahora presenta recorre las distintas etapas de un proceso de autoevaluación: planificación, recolección y análisis de información, construcción de juicios evaluativos, diseño de un plan de mejoramiento. Propone una metodología participativa y se preocupa de que la carga de trabajo asociada a este proceso no sea excesiva. En este sentido, se trata de un instrumento valioso, que hará más abordable la tarea, y contribuirá a llegar de mejor manera a los distintos niveles de la universidad; al mismo tiempo, generosamente, lo pone a disposición de otras instituciones, que pudieran

estar interesadas en aprovechar este aporte.

Si eso fuera todo, sería un aporte importante al desarrollo y consolidación de una cultura de la evaluación, centrada esencialmente en la acreditación, es decir, en los procesos conducentes a dar garantía pública de la calidad de una institución o sus programas. Sin embargo, va más allá. El ejercicio realizado, y la experiencia recogida cristalizaron en una política institucional de aseguramiento de la calidad, donde la autoevaluación - manteniendo su rol como un insumo básico para los procesos de acreditación - se convierte en un pilar de la gestión, y genera los antecedentes necesarios para promover una mejora continua de las funciones y servicios de la universidad. Así, tal como se señala en la introducción, la acreditación deja de ser un fin en sí, y se identifica claramente como un instrumento que permite avanzar, diariamente, en la construcción permanente y sustentable de la calidad de la formación.

Ese es el verdadero sentido de los procesos de autoevaluación: hacer de la acreditación un sello, que da cuenta de que la universidad cumple con las promesas que hace a la sociedad y a sus estudiantes, y de que esas promesas son pertinentes y capaces de responder de manera eficaz a necesidades relevantes, que surgen de su propia misión, pero que este sello no hace otra cosa que recoger la potencia que significa la capacidad de la universidad para identificar con claridad sus fortalezas y las áreas donde es preciso hacer ajustes y mejoras, y para actuar en consecuencia. Es en esa capacidad de autorregulación institucional, construida paso a paso en procesos rigurosos de autoevaluación, y animada por el encuentro con el alma institucional, donde verdaderamente es posible asegurar la calidad.

María José Lemaitre

Directora Ejecutiva

Centro Interuniversitario de Desarrollo

CINDA

PREFACIO

La Universidad San Sebastián (USS) posee un permanente compromiso con la calidad de la formación que brinda a sus estudiantes. Así se desprende de su Proyecto Educativo y de la Política de Aseguramiento de la Calidad, cuyas orientaciones guían la acción institucional en esta materia.

En el Proyecto Educativo de la USS se declara, respecto del aseguramiento de la calidad, lo siguiente:

“La USS tiene un compromiso con la calidad de sus carreras y programas, así como también con la gestión académica de las unidades que las administran. Este compromiso se entiende por la acción conjunta y organizada de todos quienes tienen una participación directa o indirecta en su ejecución.

En este contexto, la USS ha establecido políticas y mecanismos transversales de aseguramiento de la calidad, las que son monitoreadas y evaluadas sistemática y periódicamente por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, así como también por los demás estamentos encargados de cumplir dicha función.

Para la USS es importante que, como resultado de este despliegue, se pueda acreditar la calidad de sus carreras y programas mediante la obtención de certificaciones externas, nacionales o extranjeras, que al mismo tiempo sirvan como experiencias de retroalimentación y mejoramiento continuo.

Todo lo referido anteriormente tiene como finalidad que en la USS se establezca una cultura de autorregulación de la calidad, reconocida por sus estudiantes, comunidad interna y la sociedad en general”.

Por su parte la política institucional se refiere al concepto de calidad que asume la USS:

“La capacidad de los académicos y administrativos de la institución de avanzar de manera sistemática y permanente hacia el logro de sus propósitos declarados, estableciendo como requisito esencial el que se pueda demostrar la pertinencia de dichos propósitos, tanto a nivel interno como externo. En otras palabras la calidad dice relación con la fidelidad que se logra, tanto en los procesos como en los resultados alcanzados, respecto de la identidad institucional”.

Lo señalado, se complementa con el especial énfasis que el sistema nacional de aseguramiento de la calidad ha puesto en garantizar y promover la calidad de la formación impartida a los estudiantes, a través de los distintos programas de pregrado y postgrado ofrecidos por las distintas instituciones de educación superior del país, lo que lleva a la USS a ser cada vez más consiente del esfuerzo que se debe desplegar al respecto.

En la actualidad, la USS está acreditada institucionalmente por 4 años, hasta septiembre del 2016, en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. A nivel de pregrado, la Universidad posee 23 programas acreditados que representan el 70% del total de carreras ofertadas el 2015 y que acogen al 86% del total de estudiantes matriculados. La meta es, dentro de los próximos cinco años, acreditar la totalidad de las carreras que ofrece la universidad¹ y avanzar en forma significativa en la autoevaluación y acreditación de programas de postgrado y especialidades médicas y odontológicas.

Todo esto, la USS lo hace con la convicción de que el proceso global de autoevaluación y acreditación, más allá de los resultados específicos logrados por una carrera o programa, ofrece la oportunidad de una profunda reflexión académica sobre el desarrollo de ellas y de cómo avanzar en su mejoramiento continuo, teniendo siempre como foco la calidad de la formación brindada a los estudiantes “sebastianos”.

Derivado de lo anterior hoy es posible comprobar que, en esta dimensión, el principal cambio que se está produciendo al interior de la USS es de tipo cultural. Se puede evidenciar cada vez más que hay una mayor cantidad de académicos, administrativos y directivos que se están enfrentando de un modo distinto en la forma en que realizan su labor, su responsabilidad frente a estos cambios y las herramientas, información y recursos que deben desplegar para contribuir al aseguramiento de la calidad en la USS.

Finalmente, podemos consignar que la calidad es un concepto dinámico en el tiempo y que por supuesto es intrínseco a la misión y evolución de las instituciones de

¹ Que cumplen con el requisito de poseer al menos una cohorte de egreso.

educación superior, y que hoy en día, tiene una mayor profundidad y alcance que hace décadas atrás. De allí que como USS consideramos importante generar conocimiento y compartir experiencias en el aseguramiento de la calidad entre todos quienes tienen un rol en la formación de los estudiantes.

Este Manual, que se presenta a continuación, busca compartir un método para guiar los procesos de autoevaluación y acreditación de programas de pregrado, a partir de la experiencia desarrollada por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad de la USS, desde su creación, y que se espera contribuya al aseguramiento de la calidad en el sistema de educación superior chileno.

Gonzalo Puentes Soto

Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad
Universidad San Sebastián

Santiago, 29 de Septiembre de 2015.

INTRODUCCIÓN

En el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del país, se han identificado distintas funciones propias de los actores que lo componen, ya sea la Comisión Nacional de Acreditación, el Ministerio de Educación a través de la División de Educación Superior, las Agencias Acreditadoras y las Instituciones de Educación Superior. Hasta ahora, la conducción del sistema ha estado bajo las orientaciones o lineamientos normativos de la CNA, quedando en un rol de receptores de estas indicaciones, el resto de los actores del sistema.

La Universidad San Sebastián, consciente de su rol dentro del sistema de aseguramiento de la calidad, ha sido activa en la implementación de procesos que permitan asegurar la calidad formativa, entre ellos, una primera propuesta de orientaciones contenidas en la primera edición del Manual de Procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras, publicado en 2010.

Al observar la evolución del sistema en los últimos años, proponemos una nueva edición de este Manual, para contribuir con nuestra perspectiva, aprendizajes y experiencias, al mejoramiento de los procedimientos internos de autoevaluación, tras 8 años de gestión directa al interior de una Institución de Educación Superior. Este Manual se constituye como una herramienta útil para los claustros académicos de las carreras de la USS, así como también pretende constituirse en una guía útil para directivos académicos de otras instituciones, que quieran replicar esta propuesta en sus unidades.

La Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC USS), como unidad encargada de la gestión de la calidad, ha podido apreciar la evolución del sistema, que le ha planteado a las instituciones un constante desafío en relación al desarrollo de estrategias y procedimientos. En la fase experimental del sistema, una de las principales críticas a las instituciones y las unidades académicas estuvo centrada en la falta de producción de documentación escrita respecto a sus procesos internos, documentación en la cual deberían estar plasmadas las decisiones, planificadas las acciones y evaluados los resultados. En otras palabras, el desafío del sistema a las instituciones, plantea un tránsito desde una cultura de tradición oral a una cultura de tradición

escrita.

La VRAC USS asume el desafío en los procesos autoevaluativos y propone la elaboración de este Manual como un eje fundamental sobre el cual se articulan las decisiones, la historia institucional, la labor académica y los resultados del trabajo realizado. La experiencia de este equipo se ha concentrado en fomentar el desarrollo de procesos y la construcción de una cultura de desarrollo de información documentada, como una forma de potenciar los aprendizajes recogidos durante estos 8 años de ejercicio.

En la presente edición se han considerado varios cambios necesarios para poner nuevos énfasis en relación a la autoevaluación, como el mejoramiento de la calidad de la información, la simplificación de algunas tareas, el mejoramiento interno del proceso y una propuesta metodológica que concentra al equipo académico en el análisis de los criterios de acreditación, por sobre aspectos organizativos o logísticos.

Además, esta nueva edición propone un plazo de trabajo equivalente a un semestre, lo cual implica un proceso de autoevaluación centrado en la reflexión académica, con soluciones operativas que permitirán a los cuerpos académicos ser efectivos en sus análisis. Sin duda, para universidades multisede como la USS, la simplificación de aspectos operacionales constituye una preocupación permanente en sus esquemas de planificación.

Un primer cambio en relación a la versión anterior del manual, es la construcción de un apartado en relación a la “Recolección de la Información” como una forma de articular parte de las estrategias que desde hace tiempo se han venido utilizando en la Universidad para el desarrollo de datos y documentos útiles para el trabajo de análisis posterior.

Otro aspecto que está presente en esta nueva versión del manual, es la presentación de más herramientas gráficas para describir el proceso, los documentos y los productos esperados, tal y como se están trabajando hoy en día en la institución. Creemos que esto permite clarificar el proceso y los requerimientos de mejor manera, produciendo una mejor articulación entre los productos de las distintas etapas, confluyendo todo en el informe de autoevaluación, los formularios y el plan de mejoramiento.

Esta nueva versión del Manual también ofrece pautas de evaluación centradas en los criterios de acreditación de carreras, con una serie de preguntas orientadoras que, al responderse, irán dando forma al análisis de cumplimiento de los aspectos a considerar por parte de las carreras.

En las etapas posteriores a la obtención del resultado de acreditación, se materializa la incorporación de antecedentes concretos de mejora continua.

Otros cambios introducidos, tienen relación con reforzar la mirada sobre aspectos que por parecer menos importantes frente a la metodología, pudieran ponerse en un segundo plano en la línea de las prioridades. Entre estos, nos referimos principalmente al desarrollo de estrategias para la conformación del comité de autoevaluación, para la difusión de la información y la revisión del informe de autoevaluación.

Esta nueva edición del Manual de Procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras, pretende constituirse en una herramienta técnica que ofrezca soluciones a los cuerpos académicos de los programas que se sometan a evaluación externa o acreditación. La reflexión académica es un pilar fundamental que busca resguardar esta nueva edición del Manual. Al focalizar el trabajo de autoevaluación sobre la reflexión académica de los claustros de las carreras, consideramos que se resguarda el principio de autorregulación sobre el cual se instala el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

Sergio Poo Dalidet
Leoncio Esmar Gutiérrez
Editores

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Una de las etapas consideradas como fundamentales dentro del proceso de autoevaluación es la planificación. Es aquí donde las unidades o equipos encargados de guiar el proceso establecen una ruta de trabajo para lograr el objetivo, considerando los hitos principales y los productos de cada etapa como aspectos esenciales del proceso. La conformación del Comité de Autoevaluación es la etapa inicial del proceso y éste se considera como el equipo encargado de llevar a cabo la planificación en los plazos definidos. Para efectos de apoyar esta labor, existen tres unidades especializadas dependientes de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC) encargadas de dar soporte a la labor del comité:

1. La Dirección General de Aseguramiento de la Calidad (DGAC)
2. La Dirección de Procesos de Acreditación (DPA)
3. La Dirección de Evaluación Institucional (DEI)

Los miembros de estas unidades poseen un amplio conocimiento y una larga experiencia en los procesos de Autoevaluación Institucional y de Carreras, lo que ha permitido el desarrollo de instrumentos y materiales de trabajo orientados a simplificar la tarea de los Comités de Autoevaluación. Este último aspecto es particularmente esencial ya que la autoevaluación es un proceso complejo y demandante, el cual los

académicos o quienes participan de ellos deben compatibilizar conjuntamente con sus actividades permanentes. Es por ello que el equipo técnico debe estar constantemente analizando, evaluando e innovando, para que el diseño de instrumentos y metodologías ayuden a simplificar partes o la totalidad del proceso. Estos materiales se encuentran a disposición de los participantes de la autoevaluación y serán descritos durante este apartado.

1.1. Conformación del Comité de Autoevaluación

Para la realización del trabajo autoevaluativo es necesaria y primordial la conformación de un Comité de Autoevaluación. Este comité cumplirá el rol de organizar, coordinar y ejecutar el trabajo de estudio, es el equipo central y unificador de todo el proceso de autoevaluación. A través de este equipo de trabajo se realizará la planificación del proceso: se establecerán los grupos de trabajo y se coordinarán las actividades. A la vez es el equipo clave para la interpretación de los resultados, la toma de decisiones, así como las recomendaciones y mejoras que serán presentadas en el informe de autoevaluación (Kells, 1997:113).

Previamente a la conformación del comité es necesario ser conscientes de las tareas que implica el trabajo de la autoevaluación en todas sus etapas, el momento actual que vive la unidad académica y las características del grupo humano que participará en el proceso. En relación a esto, Herbert Kells (1997) explica que un aspecto necesario en la conformación de un comité de autoevaluación es la identificación previa de algunas características clave de la unidad académica. La identificación de ellas nos permiten establecer ciertos potenciales e identificar algunos aspectos o características personales necesarias en la conformación del comité. Entre estas orientaciones están:

- Identificar quiénes son los líderes naturales en la unidad académica que desarrollará el trabajo.
- Describir las diferentes tareas a realizar y a la vez qué personas o grupos son los adecuados para ellas.
- Identificar miembros informales que puedan aportar al comité o que puedan asumir alguna asignación.
- Reconocer a las distintas instancias que deban estar involucradas dentro del comité (p.ej: representación de los diferentes estamentos de la unidad académica).
- Identificar si el comité requiere ser validado por una instancia superior.

- Establecer las habilidades y experiencias necesarias para la autoevaluación que se encuentran disponibles entre los miembros de la unidad académica.
- Definir un grupo acotado de participantes con tareas definidas, que pueda avanzar en conjunto en relación a las tareas planificadas.

Considerando los temas mencionados anteriormente es necesario evitar dos aspectos en la conformación del comité y que pudieran afectar el resultado final:

- Comités sin autoridad: constituidos por individuos reconocidos como interlocutores válidos pero que carecen del respaldo de la institución o de las autoridades.
- Comités constituidos desde las autoridades: constituidos por miembros directivos, suelen percibirse con baja capacidad crítica o buscando legitimar aspectos de su gestión, factores que reducen la credibilidad del proceso.²

En las reuniones de la unidad académica orientadas a conformar el comité es importante propiciar un espacio para instalar una forma de trabajo que debería impregnar todo el proceso: la apertura a la participación, la capacidad de responder preguntas y resolver inquietudes, el aprovechamiento de las experiencias ya realizadas.

Un rol importante dentro de este grupo es el de Coordinador del Proceso de Autoevaluación. El coordinador es el miembro que encabeza el grupo y que reúne las habilidades para dirigir y administrar tanto las relaciones humanas, las habilidades técnicas y el proceso de evaluación. El rol de coordinador del comité de autoevaluación no necesariamente tiene que ser asumido por un directivo de la unidad académica, ya que necesariamente implica una dedicación horaria especial orientada a esta tarea que puede entorpecer su desempeño en otros cargos.

Es importante a su vez considerar que este rol implica una alta responsabilidad administrativa en relación al proceso, estableciendo una coordinación directa con las unidades técnicas de la institución (DGAC, DPA y DEI) en relación con la planificación, las actividades y los productos (ver detalle cuadro 1.1)

Otro aspecto importante a considerar en relación a la conformación del comité de autoevaluación tiene relación con la representación territorial de la institución. En el caso de la Universidad San Sebastián, esta se distribuye en la actualidad en cuatro Sedes establecidas en las ciudades de Santiago, Concepción, Valdivia y Puerto Montt. En relación a esto, las carreras pudieran estar presentes en más de una de las sedes de la

² Se pueden revisar otras recomendaciones para la conformación de Comités de Autoevaluación en Fukushi, de la Vega, González, y Poo (2010:4-6)

Rol	Funciones
Coordinador General (CG)	<p>Gestionar la agenda de trabajo del CAE.</p> <p>Obtener la información institucional y de la Carrera en coordinación con los integrantes del CAE, la Dirección de Escuela y la DGAC.</p> <p>Organizar la logística de las 3 Jornadas de Autoevaluación.</p> <p>Producir documentos de análisis en coordinación con los integrantes del CAE.</p> <p>Compilar y producir los contenidos de base para el 1er borrador del IAE.</p>
Comité de Autoevaluación (CAE)	<p>Desarrollar la evaluación de los criterios de cada dimensión según normativa CNA.</p> <p>Proveer de información oportuna y de calidad al Coordinador General del proceso.</p> <p>Presentar un análisis de detalle de los aspectos a considerar de cada criterio en cada una de las Jornadas de Autoevaluación según de distribución de trabajo por criterios/Jornada.</p> <p>Mantener reuniones de trabajo sistemáticas con la DPA.</p> <p>Otras que asigne la DGAC.</p>

Cuadro 1.1: Funciones de los participantes en el Comité de Autoevaluación.

institución y se recomienda que el Comité de autoevaluación esté integrado por grupos representantes de cada una de ellas. A través de estos equipos se debe coordinar la construcción y recopilación de información de la carrera en cada Sede, estableciendo los diagnósticos pertinentes a la realidad local.

Luego de definidos los participantes, se establecerán reuniones de trabajo con las unidades técnicas de la institución para introducir a los miembros del comité en los aspectos generales involucrados en el proceso de autoevaluación. Dentro del marco de estas actividades se le presentará al comité la información disponible y la documentación de apoyo al proceso. Con estas actividades se busca transmitir la experiencia adquirida por la institución en la sistematización del proceso de autoevaluación, que permite optimizar los tiempos de trabajo y concentrar de mejor manera el esfuerzo de los equipos de trabajo en las tareas de análisis de la información.

Aspectos Claves

- ✘ **Si el proceso actual es una Reacreditación:** En el tiempo los grupos académicos cambian y adquieren diferentes responsabilidades. Considerando esto, en un nuevo proceso de autoevaluación es necesario se construya un nuevo comité. Dentro de este nuevo proceso se recomienda integrar a miembros del proceso anterior y que se sumen nuevos integrantes al comité, permitiendo integrar el conocimiento y la experiencia acumulados du-

rante el proceso anterior y a su vez nuevas perspectivas para el análisis.

Asimismo, es deseable que el rol de coordinador del comité sea ejecutado por algún nuevo miembro del equipo a fin de renovar las estrategias de trabajo. Sin embargo esto, existen casos donde las unidades son pequeñas y los roles son asumidos por los miembros disponibles cada vez. En estos casos se recomienda tratar de rotar los roles de trabajo y mantener una perspectiva crítica respecto al trabajo anterior, de modo de evitar un proceso de autoevaluación condescendiente o conformista.

1.2. Planificación de plazos y actividades

Una vez conformado el comité de autoevaluación es necesario establecer un diagnóstico del estado actual de la carrera. Para este fin la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC) pone a disposición de las carreras una pauta de evaluación previa al inicio de un proceso de autoevaluación, sus objetivos son:

1. Guiar a las carreras en una pre-evaluación del estado de su desarrollo académico, tomando en consideración los estándares mínimos de calidad de cada una de ellas (definidos por CNA-Chile).
2. Desarrollar acciones de mejoramiento específicas que corrijan eventuales debilidades existentes en las carreras, previas al inicio de su proceso de autoevaluación y/o acreditación.

Este instrumento ha sido perfeccionado a través de los distintos procesos de autoevaluación desarrollados por las carreras de la Universidad y se enmarca en la política institucional de aseguramiento de la calidad. El desarrollo de este diagnóstico permite identificar de manera previa el estado del arte de algunos aspectos clave para la autoevaluación. De acuerdo a los cambios recientes en la estructura de los criterios de evaluación (CNA-Chile, 2014a) el instrumento ha requerido algunas variaciones, principalmente en relación a la organización de los criterios de evaluación de carreras y los aspectos básicos a considerar para cada uno de ellos.

El instrumento está organizado de acuerdo a las tres grandes dimensiones de evaluación. En las siguientes tablas se presentan los criterios de acreditación de carreras por cada una de las tres dimensiones, estableciendo una relación entre los criterios vigentes hasta el primer semestre de 2015, en relación a la nueva propuesta de criterios. Si bien este manual está concentrado en la nueva versión de criterios de acreditación

de carreras de CNA-Chile, su uso también puede ser aplicado a los criterios que aún se encuentran vigentes.³

1. Dimensión Perfil de Egreso y Resultados: se transforma en Dimensión Propósitos e Institucionalidad de la Carrera o Programa.

Dimensión Perfil de Egreso y Resultados	Dimensión Propósitos e Institucionalidad de la Carrera o Programa
Criterios Vigentes	Nueva propuesta de criterios
- Perfil de egreso	1- Propósitos
1- Estructura curricular	2- Integridad
2- Efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje	3- Perfil de egreso
3- Resultados del proceso de formación	4- Plan de estudios
4- Vinculación con el medio	5- Vinculación con el medio

2. Dimensión Condiciones de Operación: varía sólo en la estructura de sus criterios.

Dimensión Condiciones de Operación	
Criterios Vigentes	Nueva propuesta de criterios
5- Estructura organizacional, administrativa y financiera	6- Organización y administración
6- Recursos humanos	7- Personal docente
7- Infraestructura, apoyo técnico y recursos para la enseñanza	8- Infraestructura y recursos para el aprendizaje
	9- Participación y bienestar estudiantil
	10- Creación e investigación por el cuerpo docente

3. Dimensión Capacidad de Autorregulación: se transforma en Dimensión Resultados y Capacidad de Autorregulación.

Dimensión Capacidad de Autorregulación	Dimensión Resultados y Capacidad de Autorregulación
Criterios Vigentes	Nueva propuesta de criterios
8- Propósitos	11- Efectividad y resultado del proceso formativo
9- Integridad	12- Autorregulación y mejoramiento continuo
- Proceso de autoevaluación e Informe	

En esta matriz (instrumento) se solicita al comité que pueda establecer el grado de cumplimiento de la carrera en relación a cada uno de los aspectos mínimos a evaluar

³ En los anexos 1 al 12, se presentan guías para el análisis primario por cada aspecto a considerar de los nuevos criterios de acreditación, con preguntas orientadoras y documentos de consulta.

por cada criterio. Junto a esto se solicita una argumentación que justifique la evaluación del equipo para cada uno de estos aspectos (ver cuadro 1.2).

Esta pauta es un primer producto dentro del proceso de autoevaluación y permite al comité realizar un diagnóstico general que los aproxima a los criterios de evaluación y al marco general que articula el proceso. Asimismo, es una primera instancia de evaluación del comité que les permite identificar posibles fortalezas y debilidades que serán contrastadas posteriormente.

Pauta de Evaluación de Carreras			
Criterio	Aspecto mínimo a evaluar	Grado de cumplimiento (TC; SC; BC; NC)	Justifique
Definición del Perfil de Egreso	¿El perfil de egreso está formulado de manera explícita, incluyendo los contenidos, habilidades y actitudes que se espera desarrollen los estudiantes al momento de su titulación?	TC: Total cumplimiento; SC: Significativo cumplimiento; BC: Bajo cumplimiento; NC: No cumplimiento	Orientaciones e ideas del comité respecto a la evaluación de este aspecto.
	¿Su formulación permite orientar claramente la definición del plan de estudios?		

Cuadro 1.2: Ejemplo del instrumento de evaluación previa.

Luego de completar esta pauta inicial y previo a la planificación del proceso, es necesario considerar ciertos hitos dentro del proceso general. Uno de estos hitos es el análisis preliminar de los criterios en las distintas sedes donde se dicta la carrera, esto permite observar con la perspectiva de cada sede en relación a los distintos temas de evaluación previo a las Jornadas de Autoevaluación. Este análisis de los criterios, en los distintos grupos que componen la carrera, permite llegar a las jornadas con conclusiones previas que optimizan el trabajo de análisis conjunto. Esto facilita el logro de acuerdos y una conclusión global de la carrera sobre sus propias fortalezas y debilidades.

El hito más importante del proceso son las Jornadas de Autoevaluación, donde se involucra la participación ampliada de los miembros de la Carrera/Escuela. Estas jornadas son la principal instancia de análisis conjunto de la información recopilada durante las primeras etapas. Con motivo de organizar el trabajo de manera más eficiente se ha dispuesto el desarrollo de tres Jornadas de Autoevaluación. En cada una

de estas jornadas se realizan distintas tareas de análisis:

- **Jornada 1:** en esta jornada se trabaja principalmente en la construcción del contexto general de la institución y la carrera, y en el análisis de la información relativa a la dimensión 1 de los criterios de evaluación. Esta corresponde a “Propósitos e Institucionalidad de la Carrera o Programa” y corresponde a los criterios: Perfil de Egreso; Plan de Estudios; Vinculación con el Medio; Creación e Investigación por el Cuerpo Docente, y, Efectividad y resultados del proceso formativo.
- **Jornada 2:** en esta jornada se analizan la dimensión 2 “Condiciones de Operación” y la dimensión 3 “Resultados y Capacidad de Autorregulación” que contemplan los siguientes criterios de evaluación: Propósitos; Integridad; Organización y Administración; Personal Docente; Infraestructura y Recursos para el Aprendizaje; Participación y Bienestar Estudiantil; y Autorregulación y Mejoramiento Continuo.
- **Jornada 3:** en esta jornada se define el Plan de Mejora y se analizan los avances del plan anterior en caso de existir un proceso de acreditación previo. También se realiza un análisis de Oportunidades y Amenazas en base al diagnóstico competitivo y los resultados del análisis PESTLE.

Es importante considerar seriamente la planificación de las jornadas debido a que en muchos casos involucra un importante esfuerzo de gestión: definición de recursos, movilización de personas, trabajo entre diferentes sedes y el desarrollo de productos específicos.

Teniendo en cuenta previamente estos hitos del proceso, es necesario planificar la Autoevaluación en cuanto a sus participantes, procedimientos, plazos y responsabilidades. Para esto es bueno tener en cuenta los productos asociados al proceso, de forma de organizar las actividades y a los responsables en cada etapa (ver cuadro 1.3).

La Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC) ha logrado capturar la experiencia de los procesos de acreditación de carreras a lo largo del tiempo y propone un diseño de procedimientos, etapas y responsabilidades del proceso de autoevaluación, que tenga una duración de entre 6 a 8 meses hasta lograr el producto final: la versión final de Informe de Autoevaluación. Es importante establecer un plazo acotado para la realización de todo el proceso interno, de modo que no se transforme en un trabajo que termine agotando a quienes participan, o donde se desactualice la información, u otros aspectos que pudieran afectar finalmente la validez de los análisis. La clave es trabajar sistemática y eficazmente en este periodo con responsabilidades

Etapas	Hitos del proceso de AE	Productos
Planificación	Formalización del proceso Planificación del proceso	Carta Compromiso Carta GANTT y Presupuesto
Capacitación	Taller de inducción al proceso de autoevaluación	Comité capacitado
Recolección de Datos	Levantamiento de información básica de la carrera Estudios de opinión	Información Interna y Externa Resultado encuestas a Estudiantes, Docentes, Egresados y Empleadores
Análisis de Información	Análisis de información en base a criterios de evaluación durante Jornadas y Análisis FODA	Documento con análisis FODA por criterios
Informe de AE	Construcción informe de autoevaluación Presentación plan de mejora a Dirección Superior	Informe de Autoevaluación Plan de Mejora sancionado
Socialización	Envío del informe de AE a los profesores Charla de socialización del informe a la comunidad interna	Comunidad académica en conocimiento del informe de autoevaluación
Evaluación Externa	Envío de informe de autoevaluación a Agencia Acreditadora Evaluación externa	Recepción documento final Visita e Informe de Pares Evaluadores
Acreditación	Decisión de Acreditación	Acuerdo de Acreditación
Seguimiento	Seguimiento del Plan de Mejora	Plan de Seguimiento

Cuadro 1.3: Etapas e Hitos del proceso de Autoevaluación.

claramente asignadas y bien distribuidas entre quienes participan del proceso de autoevaluación.

Esta propuesta se materializa en la creación de una Carta Gantt con un detalle de todas las actividades necesarias para llevar el proceso de acreditación como tal. La experiencia institucional en estos procesos ha permitido sistematizar las etapas y crear este documento que está disponible en formato MS Project. Dentro de esta Carta Gantt, están descritas todas las tareas y eventos propios del proceso, y se han establecido las duraciones aproximadas para el desarrollo de las diferentes tareas y los responsables para cada una de ellas. Para efectos de entender el uso del instrumento se debe establecer una reunión en la que participan la DGAC, el Director de Carrera/Escuela y el

Coordinador del Comité de Autoevaluación, con el fin de mostrarles el uso y posibilidades del documento.

Considerando que la carta Gantt desarrollada por la institución es un documento general, cada unidad académica o carrera debe hacer los ajustes pertinentes en relación a su propia planificación, su calendario académico y los períodos de receso de actividades. Lo importante es anticipar cualquier evento que pudiera afectar la continuidad y eficiencia del proceso.

Es necesario que el Coordinador General del proceso asuma la responsabilidad de realizar el seguimiento y control del proceso establecido en la Carta Gantt. Esto supone determinar cada cuanto tiempo se verificarán los avances, solicitando información a los responsables, anticipando tareas, o corrigiendo acciones en el momento oportuno. Una vez terminados los ajustes y establecidos los responsables, se debe enviar esta planificación a la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad para su revisión.

Aspectos Claves

- ✘ **Si el proceso actual es una Reacreditación:** es importante considerar como fue desarrollado el proceso anterior. En relación a esto es importante revisar los plazos que se determinaron y los compromisos establecidos, de modo de incorporar los aprendizajes de los procesos previos en la planificación del proceso actual.
- ✘ **Producto esperado:** Carta Gantt.

1.3. Realizar el presupuesto de acreditación

La planificación de las etapas y el presupuesto asociado al proceso de autoevaluación, responden a la metodología de trabajo que ha sido fruto de la experiencia en acreditación de calidad en la Universidad San Sebastián. Asimismo, estos tres factores (planificación, presupuesto y metodología de trabajo), al estar articulados entre sí, son consistentes con la Política de Aseguramiento de la Calidad institucional. El compromiso de la USS con los procesos de aseguramiento de la calidad, se traducen, entre otros aspectos, en la incorporación de un presupuesto específico que asegura los recursos necesarios para las tareas de autoevaluación.

Una vez establecida la planificación y comprometidos los tiempos de trabajo, la VRAC construye el presupuesto general del proceso de autoevaluación. Este presupuesto es una estimación de los recursos necesarios para cada etapa del proceso.

La forma de construir el presupuesto se basa en la revisión de la carta Gantt punto por punto y luego asignar los recursos estimados para cada una de las tareas allí expuestas. En cualquier caso, este presupuesto considera un grupo de ítems básico, en donde se desglose el detalle de cada gasto en que se deba incurrir.

Es función del DGAC resguardar que se cumpla el presupuesto, dando curso a las autorizaciones correspondientes según los ítems presupuestados a lo largo del proceso.

Una vez definido el presupuesto, es necesario registrarlo como parte de la planificación. En el cuadro 1.4 se presenta un ejemplo de presupuesto, con un desglose simple de las tareas y sus valores. En términos generales, el presupuesto debe contemplar algunos ítems principales que se definen de la siguiente manera:

1. **Personal:** son los honorarios del personal convocado para alguna tarea dentro del proceso de autoevaluación. Esto puede involucrar a personal de la Universidad o personal externo.
2. **Agencia acreditadora:** los procesos de acreditación deben ser inscritos en una Agencia Acreditadora, la cual realizará la labor de evaluación externa y dará el dictamen de acreditación. Es importante que a través de la VRAC se seleccione la agencia adecuada para el proceso y se incorporen en el presupuesto los valores por ella definidos.
3. **Viajes y viáticos:** se refiere a los valores de viajes y viáticos de los participantes del proceso de autoevaluación. Dentro del proceso hay momentos en que debe movilizarse a los actores entre las sedes (comité de autoevaluación, expertos, directores, etc.) y es necesario estimar los costos de su traslado.
4. **Materiales de difusión:** se refiere a materiales de difusión que permitan socializar elementos esenciales del proceso a la comunidad académica. Estos pueden ser la difusión de la misión de la carrera, el perfil de egreso o el plan de estudios. Estos pueden ser publicados como carteles en lugares visibles de la carrera, a través de volantes o trípticos que permitan extender la información del proceso.
5. **Compra de servicios:** involucra la externalización de algunas tareas básicas, que no es necesario recaigan en el comité. Esto puede involucrar coffee break de las jornadas, el empaste y fotocopiado de material, arriendo de espacios y servicios básicos, etc.

Un aspecto importante a considerar en el presupuesto es la inclusión de asesores externos. En algunos momentos puede ser necesario contar con el apoyo de un ex-

Presupuesto de Acreditación de Carrera		
Carrera:		
Fecha de elaboración:		
Item	Valor en M\$	Detalle
1.- Personal		
1.1.- Honorarios	5.000.-	Honorarios de personal contratado por horas para el trabajo de autoevaluación en 6 meses
1.2.- Honorarios de consultores	400.-	Honorarios de asesor externo
Subtotal	5.400.-	
2.- Agencias Acreditadoras		
2.1.- Agencia "X"	8.354.-	Valor total acreditación de carrera en tres sedes
Subtotal	8.354.-	
3.- Viajes y viáticos		
3.1.- Comité de Autoevaluación	4.000.-	Traslados y viáticos de comité por talleres de trabajo
3.2.- Directivos Escuelas/Carreras	4.000.-	Traslados y viáticos de directivos por talleres de trabajo
Subtotal	8.000.-	
4.- Compra de servicios		
4.1.- Edición informes	100.-	Diagramación e impresión de informes
Subtotal	100.-	
5.- Gastos Extra		
5.1.- Materiales de difusión	100.-	Carteles, trípticos y otros
Subtotal	100.-	
Costo Total	21.954.-	

Cuadro 1.4: Ejemplo de presupuesto: en M\$ (miles) de pesos.

perto en la disciplina o área que se evalúa, o alguien familiarizado con este tipo de procesos, lo que puede ser útil sobretodo cuando no existe una experiencia previa.

En otro caso, se puede considerar a un experto disciplinario que revise una versión completa del Informe de Autoevaluación y pueda identificar aspectos que la carrera no haya considerado. Para estos fines la VRAC ha desarrollado una pauta guía para orientar el trabajo del asesor. Lo importante es considerar que el rol del experto es aportar con una visión externa, una perspectiva crítica para el análisis y el documento final.

Aspectos Claves

- ✘ **Si el proceso actual es una Reacreditación:** la VRAC vuelve a evaluar los aspectos desarrollados en los presupuestos pasados. Se evalúa qué gastos fueron bien realizados y aquellos que no produjeron grandes aportes al resultado. En algunos casos, dependiendo del tamaño de la carrera, se pueden simplificar ciertas actividades en función del tiempo e igualmente alcanzar buenos resultados. Del mismo modo, se pueden considerar iniciativas en las que se obtuvieron resultados positivos, como por ejemplo la realización de jornadas de análisis con estudiantes. Lo importante es la revisión de la ejecución de presupuestos anteriores para efectuar ajustes y considerar un gasto eficiente de los recursos.
- ✘ **Producto esperado:** Documento con el Presupuesto Detallado.

1.4. La inscripción del proceso de acreditación

Luego del establecimiento de las etapas anteriores, es necesario realizar un compromiso formal con la institución de modo de manifestar la decisión de la unidad académica de realizar el proceso de autoevaluación. El trabajo previo de conformación del comité de autoevaluación, el establecimiento de los procedimientos, los responsables y la planificación, han provisto a los participantes una visión general y las implicancias del trabajo de autoevaluación.

El trabajo previo a la inscripción formal puede llevarse a cabo mediante una reunión de Escuela. Esta reunión es una buena ocasión para mostrar a los participantes las implicancias del trabajo de autoevaluación. En esta oportunidad, la VRAC puede realizar una presentación introductoria a los temas generales de la Acreditación y los procedimientos que se han desarrollado para su implementación en la Universidad.

Para inscribir el proceso, los participantes y responsables directos del proceso (autoridades de la carrera) establecerán una fecha junto a la DGAC para firmar el compromiso institucional. A dicha reunión se recomienda la participación del Rector, el Vicerrector Académico y el Director de Carrera/Escuela. Cabe destacar que el proceso de autoevaluación de una carrera no es algo que solo comprometa a la unidad académica responsable sino que a la institución en su conjunto, por eso la idea de la formalización del proceso apunta a que ambas instancias asuman el compromiso en lo que les compete.

Una opción para formalizar el proceso es a través de una Carta de Incorporación. Este documento es un acuerdo que expresa la decisión de la escuela de participar en

el proceso de autoevaluación y puede estar dirigida al Rector como autoridad superior de la institución. En este documento deben estar detallados los participantes en el Comité de autoevaluación, en su calidad de equipo que cumplirá el rol organizador y coordinador de todo el trabajo de evaluación. Una vez firmado este documento, se puede acordar con la Dirección de Procesos de Acreditación (DPA) las fechas posibles para la realización de los talleres de capacitación del Comité de Autoevaluación, donde se entregarán las directrices de trabajo para comenzar con esta tarea.

Aspectos Claves

✘ **Producto esperado:** Carta de compromiso firmada.

1.5. Capacitación del comité de autoevaluación

La capacitación del comité de autoevaluación aquí presentada es una descripción de las actividades planificadas por las unidades institucionales encargadas de facilitar el proceso. En estas jornadas se presenta por completo la metodología de evaluación y los criterios, junto con los últimos procedimientos establecidos por la institución para organizar, simplificar y facilitar el alcance de los objetivos de la evaluación. El desarrollo de esta actividad considera un largo aprendizaje producto de procesos anteriores, que han permitido enriquecer la experiencia de la institución, desarrollar instrumentos que facilitan la organización de las tareas, y establecer actividades específicas para realizar los análisis de distinto orden.

En estas jornadas de preparación participarán como presentadores:

- **Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad:** introducción a temas generales de acreditación y contexto nacional.
- **Dirección General de Aseguramiento de la Calidad:** presentación de los procedimientos de aseguramiento de la calidad y criterios de evaluación.
- **Dirección de Evaluación Institucional:** presentación de los estudios de opinión orientados a estudiantes, académicos, egresados y empleadores.
- **Dirección de Procesos de Acreditación:** criterios de evaluación, metodología de trabajo, etapas del proceso y productos esperados.
- **Dirección General de Pregrado:** consideración del proyecto educativo, elementos curriculares y procesos de aprendizaje en relación con los criterios de evaluación.

- **Dirección General de Vinculación con el Medio:** consideración de la Vinculación con el Medio en la evaluación de la Carrera.

En el cuadro 1.5, es posible apreciar un programa estándar de estas jornadas y la organización de los temas que serán presentados por las distintas unidades.

08:30	Introducción: Los procesos de aseguramiento de la calidad en la USS
09:00	Los procesos de autoevaluación y contexto USS
09:30	Los estudios de opinión
10:15	Presentación de los Criterios de Acreditación
11:00	Coffee break
11:30	Presentación de Dirección General de Pregrado (DGPG)
12:15	Presentación de Vinculación con el Medio USS
13:00	Almuerzo libre
14:30	Metodologías de Jornada de Autoevaluación
15:00	Productos esperados del proceso, Responsabilidades y Síntesis
15:30	Cierre
16:00	Fin de la jornada

Cuadro 1.5: Programa estándar de la jornada de capacitación del comité.

Un logro esperado de esta actividad es que el comité de Autoevaluación obtenga una claridad al respecto de cuáles son las etapas del proceso, el trabajo que implica cada una de estas etapas y los productos esperados para cada una de ellas. Durante esta capacitación se hará entrega al Comité de un Dossier con el material de trabajo utilizado en los procesos de autoevaluación que incluye documentos utilizados en los estudios de opinión, los criterios de evaluación generales o específicos (esto depende de la carrera que se evalúa), las guías de formularios usadas por la Comisión Nacional de Acreditación, y finalmente las Guías para el desarrollo de las Jornadas de Autoevaluación. En relación a esto, un aspecto que puede facilitar la coordinación y el acceso a la documentación es el uso de carpetas compartidas en un servidor o “nube” a la que puedan acceder todos los participantes del proceso y donde se mantenga información actualizada.

Para simplificar el proceso de análisis, se ha establecido una relación entre los productos de cada etapa con la construcción del informe de autoevaluación, es decir, la estructura del informe es una guía en la cual se articulan los productos principales del proceso. Esto nos permite identificar 4 etapas bien definidas para el avance del informe (figura 1.1):

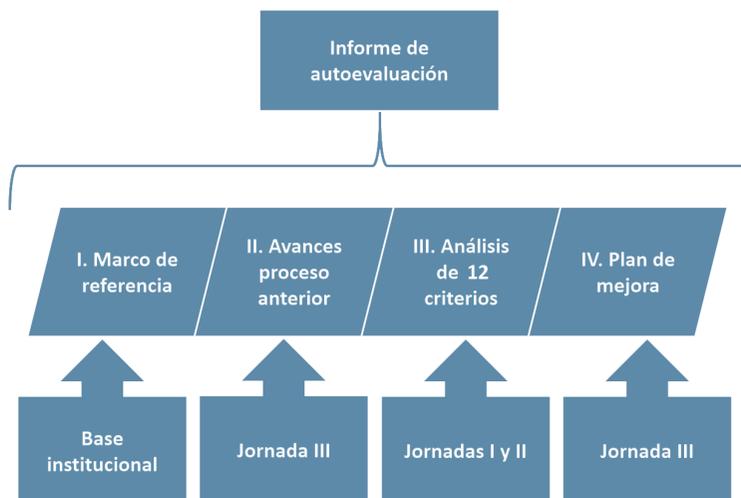


Figura 1.1: Etapas para la Construcción del Informe de Autoevaluación.

1. **Marco de Referencia:** esta etapa está relacionada con la recopilación de datos e información: construcción del marco institucional, diagnósticos previos, estudios de opinión y construcción de la guía de formularios.
2. **Avances desde el proceso anterior:** en el caso de ser primera vez es importante destacar el aporte de los procesos previos llevados a cabo por la institución. En el caso de una reacreditación, es importante presentar los avances del plan de mejora comprometidos en el proceso anterior; identificar los logros, la experiencia y los compromisos no ejecutados o que se encuentran aún en proceso.
3. **Análisis de los 12 criterios:** en esta etapa, se establecerán los resultados del análisis FODA producto de las jornadas con la comunidad académica realizadas por la carrera.
4. **Plan de Mejora:** en esta etapa se crea el plan de mejoramiento resultado de la priorización de fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de los 12 criterios de autoevaluación.

Otro logro esperado dentro de estas jornadas se relaciona con la construcción de una perspectiva de Juicio Crítico en relación con el proceso de autoevaluación. Este Juicio Crítico corresponde a las Fortalezas o Debilidades que surgen de la información analizada: evidencias internas, evidencias externas y los estudios de opinión (figura 1.2). Como ejemplo, al analizar el Perfil de Egreso es necesario revisar las evidencias disponibles en relación al criterio de evaluación:

- **Evidencias Internas:** el Perfil de Egreso, ¿está definido explícitamente? ¿ha sido definido formalmente? ¿es pertinente al nivel de formación profesional que la carrera ofrece?
- **Evidencias Externas:** en la construcción del perfil, ¿se tomó en cuenta la orientación pública en la formación profesional? ¿fue validado por algún referente de la disciplina? ¿ha sido actualizado en función de los requerimientos actuales de la disciplina? ¿el perfil de egreso es público y conocido?
- **Evidencias de Opinión:** el Perfil de Egreso, ¿es conocido por los estudiantes, profesores, egresados y empleadores?

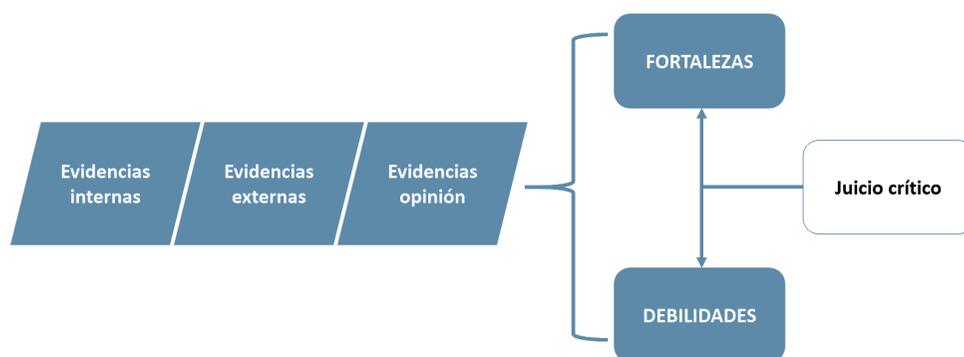


Figura 1.2: Evaluación con Juicio Crítico.

Desde los criterios de evaluación se va estableciendo el nivel de logro de cada criterio, en función de las evidencias obtenidas en la recolección de información. Desde allí, con una perspectiva crítica se establece si dicha información se constituye como Fortaleza o Debilidad de la carrera. Finalmente, cada Fortaleza o Debilidad corresponde a un Juicio Crítico que responde a las preguntas definidas en cada criterio de evaluación con los datos o evidencias recopilados por la carrera.

1.6. Estrategias de Difusión y Comunicación

El éxito de todas y cada una de las etapas descritas anteriormente, depende también de la gestión de las comunicaciones que se vayan desarrollando en diversos momentos del proceso. La comunicación es un elemento relevante de la cultura que tienen todas las organizaciones en general, y funciona de manera particular en las universidades en relación al aseguramiento de la calidad. Para transmitir la relevancia de este tema como parte de la cultura institucional, es necesario que los miembros de un comité de autoevaluación comprendan su importancia, pero que además ejecuten las

acciones necesarias para el mejoramiento continuo de sus carreras. Esto implica el desarrollo de acciones planificadas de comunicación donde se transmitan determinados mensajes y se generen ciertas respuestas.

Los primeros aspectos a reflexionar en el ámbito de las comunicaciones obedece a que cada unidad clarifique quién es su público objetivo; se incluirán aquí todos los académicos independiente su jornada y tiempo de dedicación, los estudiantes, los egresados y empleadores, así como los directivos clave en este proceso. En este punto es importante señalar que cada uno de estos públicos puede tener en un momento dado un rol de receptor o por el contrario convertirse en el emisor de diversos contenidos comunicacionales.

Otro aspecto a reflexionar es conocer con qué medios de comunicación se cuenta, esto dependerá de la institución, de sus recursos económicos y humanos y de los soportes tecnológicos a la mano. Todo lo anterior va en función de los contenidos comunicacionales que se transmitirán durante el proceso de autoevaluación, pero sin duda el principal es el Proyecto Educativo que cada Carrera debe difundir a toda su comunidad, de ahí se irán derivando otros mensajes atinentes a cada etapa que se ejemplifican más adelante.

Un plan de Comunicación y Difusión para el proceso de autoevaluación tiene por objetivos; optimizar y sistematizar el flujo de información entre todos los involucrados, dar a conocer en momentos clave información relevante, generar compromiso y participación de todos en el proceso, comunicar avances y resultados.

Las estrategias de difusión que se presentan, sirven como ejemplos para incluir en la planificación del proceso de autoevaluación de cualquier carrera o unidad y se pueden implementar en el transcurso de éste. Se sugieren momentos clave para ejecutar estrategias, sin embargo cada unidad tiene su propia historia y maneras de trabajo, por lo que pueden implementarse en otros momentos igualmente válidos.

Tomando como referencia las etapas del proceso de autoevaluación que se muestran en el cuadro 1.3, se releva la importancia de llevar a cabo acciones comunicacionales en cada una de las etapas y se describen algunas acciones posibles de implementar en el cuadro a continuación:

1. **Planificación:** antes de la formalización del proceso a través de la firma de la carta compromiso, el director de carrera y sus académicos deben tomar un tiempo para decidir si es un buen momento para trabajar en la autoevaluación, a través de una conversación con sus colaboradores más cercanos, de modo que entrar a este proceso de trabajo no sea visto como una imposición de mayor carga académica, sino como la oportunidad de detectar espacios de mejora.

Etapa	Aspecto a difundir o "mensaje"	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Planificación	"Este es un buen momento para que decidamos iniciar el trabajo de autoevaluación".	La acción de <i>conversar</i> , de manera planificada y asignándole un espacio y tiempo, es fundamental como señal inicial de participación y compromiso.	Académicos colaboradores en el proceso de Autoevaluación.

2. **Capacitación:** la comunicación como proceso tiene un fuerte impacto en una buena autoevaluación. En esta reunión del comité de autoevaluación es necesario relevar la importancia de las comunicaciones fluidas y efectivas entre los miembros del comité, los diversos representantes de la VRAC y otras unidades. Durante el proceso de autoevaluación y hasta la generación del informe final, son muchas las instancias en que se comunican diversos aspectos e información vital para el trabajo a través de distintos canales de comunicación (mails, video conferencias, fono conferencias, cara a cara, etc). Valorar estas instancias y ser proactivo en buscar los momentos de dialogo, es fundamental para lograr una buena autoevaluación y la mejora continua. A modo de ejemplo, se pueden listar normas, como responder siempre como recibido un mail, estar puntual para una reunión por video conferencia, ajustarse a los plazos explicitados, entregar siempre el trabajo en un formato acordado, preguntar al coordinador general dudas del proceso y del método de trabajo, etc.. Detenerse en este aspecto, es un ejercicio productivo.

Etapa	Aspecto a difundir o "mensaje"	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Capacitación	La importancia de las comunicaciones fluidas y efectivas durante el proceso de autoevaluación con todos los actores involucrados.	La acción de <i>generar un espacio de tiempo</i> para explicar estas normas, puede facilitar el trabajo futuro y ayudar a los miembros del comité a saber qué se espera de ellos y así coordinar mejor sus esfuerzos.	Comité de Autoevaluación. Miembros de la VRAC

3. **Recolección de Datos:** antes del lanzamiento de los estudios de opinión, es fundamental generar acciones de difusión unas semanas antes. La experiencia acumulada en las acreditaciones, plantea que en la medida que las encuestas online llegan a su destinatario y hay desconocimiento del propósito de éstas, hay una menor tasa de respuesta, y por lo tanto, se pierde un valioso recurso de obtención de información y retroalimentación desde los participantes. Es fun-

damental realizar una labor comunicacional con los estudiantes, académicos, egresados y empleadores, donde se informe el inicio del proceso de autoevaluación, qué implicancias tiene para cada uno, qué se espera de ellos, en qué momentos y cómo pueden participar, con quién se pueden contactar, aspectos descriptivos de la carrera como el perfil de egreso, el plan de estudio, cantidad de estudiantes, etc..

Etapa	Aspecto a difundir o "mensaje"	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Recolección de Datos	Invitación a participar en las actividades que se realizan en pro de la autoevaluación; Difusión del Perfil de Egreso u otro aspecto detectado como de débil conocimiento; Comunicar las fechas planificadas para reuniones, jornadas, charlas, encuentros, etc..	Afiches impresos, Folletos digitales, Invitación vía mail, Trípticos (papel o digital), Reuniones o Jornadas, Web de universidad/carrera, Redes sociales, Pantallas informativas, Ficheros.	Estudiantes, Académicos, Egresados, Empleadores, Comunidad universitaria en general.

4. **Análisis de la Información:** en la preparación de cada una de las tres jornadas y durante ellas, hay un constante y sistemático trabajo del comité de autoevaluación recopilando, analizando y construyendo la información que se convertirá en el informe final del proceso. Este es un buen momento para continuar involucrando a diversos actores (invitar a docentes que no pertenecen al CA a algunas de las jornadas, realizar jornadas de trabajo con estudiantes, egresados o empleadores, exponer los resultados de los estudios de opinión, entre otras).

Etapa	Aspecto a difundir o "mensaje"	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Análisis de la Información	Entregar información de los resultados y conclusiones de las jornadas, difundir los resultados más relevantes de los estudios de opinión.	Socializar las fortalezas y debilidades resultantes de las jornadas. Enviar resumen del trabajo de las jornadas demás académicos y estudiantes vía mail. Mostrar un resumen en formato digital de los estudios de opinión como muestra del trabajo que se está realizando.	Estudiantes y Académicos.

5. **Informe Autoevaluación:** el comité de autoevaluación es el responsable de construir el informe con los insumos de las conclusiones de las jornadas y de todo el trabajo de autoevaluación. En ocasiones se requiere información o apoyo de otras unidades o docentes (listado de publicaciones, actividades dentro de los cursos, red de egresados, finanzas, biblioteca, comunicaciones, entre otras).

Mientras más informados estén todos los miembros de la comunidad sobre la autoevaluación en curso, mayor y mejor disposición tienen ante los requerimientos en un determinado momento de la confección del informe.

Etapa	Aspecto a difundir o “mensaje”	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Informe Auto-evaluación	Informar de avances y dificultades a los miembros de la VRAC de manera oportuna durante el proceso de construcción del IAE. Informar avances en el proceso a otras unidades colaborativas cuando sea necesario. Enviar agradecimientos por colaboraciones de otras unidades o participantes.	Fono conferencias, Video conferencias, Mails, Estado de avances para revisión, Reuniones de coordinación.	Cualquier unidad con la que se requiera hacer un trabajo de coordinación.

6. **Socialización:** esta es una importante etapa de difusión del trabajo de autoevaluación, es vital hacer parte a la mayor cantidad de actores y mostrarles los frutos de la participación y el trabajo de todos como equipo. La unidad académica en general debe conocer en detalle los resultados del proceso de Autoevaluación.

Etapa	Aspecto a difundir o “mensaje”	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Socialización	“Este es el IAE que hemos construido todos, es una declaración de cómo estamos funcionando, cuales son nuestras fortalezas y las debilidades para seguir trabajando”.	Charla de socialización, Reuniones, Resumen de aspectos principales del IAE vía mail, Informe publicado online, Folleto digital de fortalezas y debilidades, etc.	Estudiantes, Académicos, Decano/autoridades, Egresados.

7. **Evaluación Externa y Acreditación:** en ambas etapas, en donde se esperan los comentarios y los resultados, se requiere de ciertas acciones de difusión para retroalimentar a los participantes del proceso y realizar una evaluación del trabajo realizado.

Etapa	Aspecto a difundir o "mensaje"	Ejemplo de acciones o actividades	Destinatario
Evaluación Externa y Acreditación	Se difundirá los comentarios de la decisión de acreditación, así como los aspectos mencionados como fortalezas y las debilidades a trabajar junto al plan de mejoras comprometido.	Reuniones de evaluación del proceso de autoevaluación con el CA, Reuniones informativas, Mailing, Resultados subidos a la web, Folleto digital con los principales aspectos destacados por los pares evaluadores, Video conferencia con los miembros del comité de autoevaluación, etc.	Comité de Autoevaluación, Estudiantes, Académicos, Decano/autoridades, Egresados, Empleados.

8. **Seguimiento:** las acciones comunicacionales no pueden terminar con el conocimiento del acuerdo de acreditación, es necesario que se mantengan las instancias de compartir información, del trabajo colaborativo de todos los miembros de la carrera/escuela, de esta manera asegurar un constante compromiso y participación, por ejemplo, en la implementación del plan de mejora que resulta de este proceso de autoevaluación y acreditación, del apoyo necesario de las autoridades, etc..

LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se considera como el insumo principal del proceso de autoevaluación. La información orientada a estos procesos contempla un uso instrumental, esta netamente orientada a responder acerca del estado de la carrera en función de ciertos criterios. Asimismo, posee un carácter selectivo de acuerdo a los instrumentos desarrollados para su recolección, y finalmente, se concibe como estratégica, en términos de que el resultado de su análisis debe producir resultados de valor para la toma de decisiones (CNAP, 2001:110-138).

El proceso de recolección de información posee varias etapas con instrumentos previamente definidos para el levantamiento de los datos requeridos para el análisis. Este proceso implica tres etapas principales que implican un diagnóstico del entorno regional y nacional, la recolección de información de opinión de distintos actores, y finalmente la construcción de la Guía de Formularios para la acreditación. Para cada una de estas etapas se han desarrollado procedimientos, estrategias e instrumentos que permiten guiar el proceso en cada paso, y existe un soporte técnico desde la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad para apoyar el proceso.

2.1. El diagnóstico del entorno regional y nacional

El objetivo de una evaluación del entorno es la obtención de información para conocer cuál es la posición de la Carrera-Sede en su entorno regional y a nivel nacional. Esta perspectiva es un excelente insumo para establecer un análisis comparativo y

la posición de la carrera en el escenario de su disciplina a nivel regional y nacional. Esta información permite además matizar las fortalezas y debilidades detectadas, en función de los avances y resultados que obtienen otras carreras en la misma área. Asimismo, esta información permite orientar el Plan de Mejoramiento, permitiendo ver los avances de otras instituciones en resolver posibles debilidades que pudieran afectar a la carrera.

La posición no está reducida a un estado futuro de la carrera frente a otras o a una “demanda” esperada. Tampoco es sólo considerar un escenario que contenga las posiciones de otras Carreras de la disciplina desde un determinado conjunto de variables. Si bien saber esto es muy importante para tomar buenas decisiones, lo que aquí se necesita es un estudio en perspectiva del entorno que incluya el desarrollo disciplinario y las nuevas tendencias que afectan la factibilidad del proyecto de la carrera. El análisis estratégico y la creación del “plan estratégico operacional”, que son requerimientos de la gestión de la carrera, contribuyen al estudio que aquí se propone. Los objetivos específicos del estudio son:

- Conocer la realidad de otras carreras similares, que permita observar y comparar la propia carrera.
- Disponer de información que explique el potencial retraso o los avances de una unidad frente al desarrollo disciplinario y las nuevas tendencias.
- Organizar la información del escenario o entorno de un modo coherente, de modo que permita tomar decisiones con una base sólida.
- Detectar en el entorno posibles Amenazas u Oportunidades para el análisis FO-DA.
- Fundar el aprendizaje desde correcciones y afinamientos sistemáticos realizados en el pasado.

Una vez que se han revisado las bases de datos, es necesario hacer un análisis comparativo entre la carrera y los programas de la misma área de competencia que se dictan en la región y el país. De este modo, comparando los resultados e indicadores, se puede establecer una posición dentro del grupo de carreras similares. Para realizar este estudio, el equipo debe poseer una versión actualizada del “Plan estratégico de la carrera”, o en su defecto confeccionarlo. Una unidad debe contar con un plan, en su nivel operacional, este insumo es un requerimiento básico para la gestión de la Carrera.

Es importante reflejar cuál es la realidad de la carrera en la región, en términos del número de postulantes por año, la cobertura de vacantes, y la empleabilidad de la carrera. Finalmente, se debe generar un informe del “Estudio del entorno regional y

nacional de la Carrera”, el cual debe ser derivado a la DGAC. El equipo debe realizar copias para ser entregadas a los participantes de las Jornadas del análisis FODA.

El análisis del entorno es una tarea que requiere ser realizada periódicamente y forma parte del mejoramiento continuo. Esto nos permite conocer una realidad comparativa, anticipar amenazas y realizar mejoras. Cada dirección de Escuela debe coordinar esta tarea, considerando que se trata de un insumo necesario para sus directivos y la gestión de la Carrera. Su beneficio principal es que crea una base objetiva que permite orientar o corregir un rumbo hacia una posición, cuyos atributos estarán dados por elementos disciplinarios, profesionales, y económicos. Además, un análisis del entorno genera proyectos cuyos objetivos e indicadores de avance son materia de acuerdo y compromiso de los miembros de la carrera. Desde categorías compartidas la unidad puede tomar mejores decisiones.

Una fuente importante desde la cual aportar información a este tipo de estudio son las bases de datos nacionales y públicas. A continuación se presentan algunas de las más utilizadas, sin limitar la posibilidad de que la carrera pueda incluir que estime necesarias para este análisis:

- **Servicio de Información de la Educación Superior (SIES)**

www.mifuturo.cl

El sistema SIES surge a partir de la ley 20.129 y encomienda al Ministerio de Educación desarrollar y mantener un sistema de información integrado para la toma de decisiones de los diversos actores de la educación superior. Allí se encuentran disponibles distintos tipos de estudios: retención, duración de carreras, deserción, académicos, instituciones, etc. Esta es considerada una de las bases de datos más importantes para su uso en procesos de autoevaluación (Ministerio de Educación de Chile, 2014).

- **Comisión Nacional de Acreditación**

www.cnachile.cl

Contiene la información acerca de todas las carreras acreditadas a la fecha tanto por CNA-Chile y las Agencias privadas. Se puede encontrar además en este sitio información relativa a la acreditación institucional y de postgrado. Se encuentran publicados los acuerdos legales que formalizan cada uno de los procesos (CNA-Chile, 2014b).

- **Anuarios Estadísticos del Consejo de Rectores**

www.consejodirectores.cl

Esta base incluye los Anuarios Estadísticos de las universidades integrantes del Consejo de Rectores, en base a la información proporcionada por dichas ins-

tituciones. Esta información ha sido publicada anualmente, con datos detallados y cuadros de resumen (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, 2014).

■ **Consejo Nacional de Educación**

www.cned.cl

En su sección Educación Superior, este sitio contiene información descriptiva y datos estadísticos sobre las instituciones y carreras de educación superior del país. Además, este sitio contiene la base de datos INDICES, donde se encuentran estadísticas de pregrado y posgrado a nivel nacional (Consejo Nacional de Educación, 2014).

Dado el avance en los procesos de autoevaluación y acreditación, la institución ha comenzado a utilizar nuevas metodologías que permitan simplificar y establecer prácticas que faciliten el análisis de estas variables en las carreras. Una de estas metodologías es el análisis PESTLE⁴ que permite comprender el ambiente externo y sus cambios en el tiempo. La DGAC ha creado un formato para desarrollar este análisis y generar documentación útil para el proceso. En este proceso se puede utilizar la información provista por las bases de datos mencionadas anteriormente. Este instrumento se entiende como de valor esencial para el proyecto académico de la Carrera, y por esto debería ser realizado por un equipo designado.

Los pasos para el desarrollo del análisis PESTLE son los siguientes:

1. Describir una lista de factores, influencias o presiones que identifique tengan implicaciones o impacto, ahora o en el futuro, para la institución:
 - Políticos: tendencias, cambio o eventos de tipo global, nacional, regional y/o local
 - Económicos: tendencias, cambio o eventos de tipo mundial, nacional y/o local
 - Sociales: composición, expectativas, comportamientos, etc., en el desarrollo social cultural que involucra a los alumnos actuales o potenciales, egresados o empleadores
 - Tecnológicos: desarrollos en equipos de computación, software, aplicaciones, materiales productos y procesos relativos al desarrollo de la docencia

⁴ La sigla proviene del Inglés y representa cada uno de los factores analizados.

- Legales: cambios y perspectivas de la legislación de tipo global, nacional y/o local
- Ambientales: problemas, movimientos, presiones de tipo global, nacional y/o local

2. Para cada factor identificado, determinar las implicancias que tienen sobre:

- La institución como entidad: misión, cultura y valores, actividades y programas, estructura, disponibilidad de personal y habilidades.
- Clientes (alumnos actuales, potenciales, egresados)
- Grupos de interés (empleadores, organismos de salud o educación)
- Otros relevantes (sistema de salud, sistema educacional) (ver cuadro 2.1)

Factores Externos	Afectan la carrera	Implicancias	Impactos de las implicancias			
			Tiempo	Tipo	Dinámicas	Imp. relativa
Políticos	Ejemplo: política que regula financiamiento público a instituciones acreditadas	Surge la obligación de estar acreditados para acceder a financiamiento públicos extraordinarios	F	(+)	(>)	Importante
Económicos						
Sociales						
Tecnológicos						
Legales						
Ambientales						

Cuadro 2.1: Ejemplo del desarrollo del análisis PESTLE

3. Por último, describir el impacto de las implicancias sobre los factores externos y realizar un análisis en términos del tiempo, tipo, dinámica e importancia para cada uno de ellos (ver cuadro 2.2).

Aspectos Claves

- ⌘ **Productos esperados:** Diagnóstico del entorno, compuesto por los documentos Análisis PESTLE y diagnóstico competitivo.

Típos de Impacto	Descripción
TIEMPO	N: Impacto ahora y comúnmente se reduce/detiene dentro de 6-12 meses; N/F: Impacto ahora y en el futuro más allá de 6-12 meses; F: Ningún impacto ahora, pero en algún momento en un futuro de 6-12 meses; I: impacto intermitentemente en el tiempo
TIPO	Impacto positivo(+); Impacto negativo(-)
DINÁMICAS	Impactos de importancia cada vez mayor(>); Impactos de importancia que no cambia(=); Impactos de importancia cada vez menor(<)
IMPORTANCIA RELATIVA	Crítico; Muy importante; Importante; Significativo; Sin importancia

Cuadro 2.2: Descripción de los tipos de impacto de las implicancias.

2.2. Recolección de Información de Opinión

Una vez firmada la carta de compromiso (que marca el inicio del proceso de autoevaluación de una carrera), realizado el taller de inducción y definido el comité de autoevaluación, un segundo hito que debe enfrentar la carrera es la preparación de los estudios de opinión.

El objetivo de ellos, es proveer a la unidad académica de información de opinión para determinar en qué medida responde a los criterios de CNA-Chile, desde el punto de vista de los diferentes grupos con que interactúa. A estos estudios se les denomina habitualmente “información proveniente de informantes clave”, y se ejecutan con muestras de **estudiantes, académicos, empleadores y egresados**. Una vez concluidos, sus resultados se resumen en el formulario B (se revisará en detalle mas adelante).

A su vez, cada uno de los informes de los estudios de opinión y el mencionado formulario (CNA-Chile, 2008), proveen información básica para la construcción y redacción del Informe de Autoevaluación de la unidad.

Este capítulo buscar realzar algunos elementos que la experiencia de la universidad San Sebastián ha ido mostrando como gravitantes para la óptima ejecución de los mismos y utilización de sus resultados.

En general, en la Universidad San Sebastián, la utilización de estudios de opinión de carácter cuantitativo⁵ aplicados de forma on-line ha sido positiva. Este trabajo se

⁵ Para una clara comparación entre estudios cualitativos y cuantitativos revisar a Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006).

ha realizado siempre como una labor conjunta entre la carrera y la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad: los instrumentos son creados en conjunto, la aplicación es realizada por la carrera, los análisis y los respectivos informes son emitidos por la Dirección de Evaluación Institucional.

Los estudios de opinión cumplen un rol cargado de significado que debe ser entendido en toda su extensión y que al menos implica:

- a. Reuniones formales de coordinación y preparación de material físico concreto (definición de las preguntas y las encuestas que se aplicarán).
- b. Cuando la carrera aprueba un instrumento, está dando su visto bueno a cuestionarios que tienen “validez ecológica”, entendida como el nivel de correspondencia que se establece entre un test determinado y posibles situaciones reales con las que se puede encontrar una persona (Kvavilashvili y Ellis, cit. en Burgess et al., 2006: 194-209). Por ejemplo, asegurarse que el concepto “base de datos disponibles en biblioteca” que aparece en el instrumento, sea efectivamente entendido por los académicos como los recursos electrónicos de que dispone biblioteca y compuesto fundamentalmente de artículos de revista de corriente principal.
- c. Son una ocasión de estudio, en la medida que sirven para revisar nuevamente las distintas dimensiones evaluadas en un proceso de autoevaluación.
- d. Son una ocasión de participación, en el sentido de que el comité de autoevaluación en conjunto con el cuerpo directivo de la carrera, e incluso a veces con el Decano u otros académicos, pueden operar como jueces expertos acerca de los instrumentos propuestos. Además la difusión entre los diferentes grupos acerca del comienzo de los estudios, es a la vez una instancia de difusión del proceso de autoevaluación y acreditación en sí mismo.

Es muy importante que la Escuela dimensione en su real magnitud cada uno de estos significados, y no conceptualizando a la preparación de los instrumentos como un mero trámite administrativo, una “toma de conocimiento” de propuestas hechas por otras instituciones, por la DGAC, por CNA-Chile, etc. La primera señal a este respecto, es que la conformación del comité de autoevaluación sea realizada se forma reflexiva y estratégica, reconociendo plenamente las características del proceso que se lleva a cabo.

Las razones antes mencionadas inciden en que la etapa de construcción de instrumentos no sea una mera validación sino que una construcción, en el sentido de legitimar la correspondencia entre lo propuesto y los procesos que si bien se dan en

cualquier universidad, pudiesen presentar terminología idiosincrática en la unidad académica.

En la práctica, la Dirección de Evaluación Institucional entrega al comité de autoevaluación de la escuela un dossier de información que servirá como insumo básico para la etapa. Dicho dossier va acompañado de una carta introductoria que además de mencionar los aspectos ya abordados, sugiere algunas estrategias en términos de extensión del instrumento dependiendo de la población con que se trabaja, plazos, etc. El dossier habitualmente contiene ejemplos de instrumentos basados en los criterios CNA-Chile, otros utilizados por otras instituciones (por ej. Universidad de Chile), y otros que han sido producto de los procesos de autoevaluación de las carreras de la USS. En el proceso de validación descrito se espera que participe no sólo el comité, sino que el Director de Carrera, el de Escuela y eventualmente el Decano.

Una vez definidos los instrumentos, se debe definir la muestra a partir de la base de datos total con los informantes clave de la carrera. El primer paso en este proceso, es obtener una base actualizada de datos de académicos, estudiantes y egresados con la Dirección de Análisis Institucional de la Universidad. La base de empleadores debe ser construida en la Carrera. El perfeccionamiento de los sistemas de información en la USS (Banner) sumado al constante desarrollo de la Dirección de Egresados ha permitido avanzar en la calidad de dichos insumos.

Una vez que dichos insumos son remitidos a la Dirección de Evaluación Institucional (DEI) desde otras unidades de la Universidad, son integrados en un solo archivo que es remitido a la Escuela y que en conjunto con la información de empleadores, constituirá la matriz oficial para la aplicación de los estudios de opinión. Esa base de datos contiene los nombres, sede, correos electrónicos e idealmente, teléfonos de contacto de los sujetos participantes en los estudios. Es responsabilidad de la Escuela revisar la actualidad de los datos, completando y corrigiendo cualquier error en la información. El no seguir esta recomendación, puede incidir gravemente en el éxito del estudio.

Una vez definida la base final, se debe determinar la muestra a utilizar (por ejemplo, aleatoria o no aleatoria). En cualquier caso, se debe tener en cuenta lo señalado en la literatura con respecto a los distintos tipos de muestreo. Por los tamaños de los universos en el caso del contexto universitario, es razonable trabajar en la modalidad censal o con estrategias de muestreo cualitativos. El muestreo aleatorio puede ser una opción para los estudios a nivel de estudiantes. Es gracias a esta base de datos integrada que se cargan las encuestas on-line en el sistema SurveyMonkey para la aplicación por correo electrónico.

Si bien no está definido el tiempo de duración de la etapa de los estudios de opinión, se ha determinado que es necesario un mes para la preparación de los instrumentos,

acompañado de la adecuada sensibilización y difusión del proceso. Una vez realizada esta etapa inicial -considerando un estándar de cuatro estudios por programa- la aplicación y preparación de los informes implican un mes cada una, respectivamente, de tal forma que el desarrollo de los estudios de opinión en su conjunto se extiende por tres meses.

La aplicación, en el caso de que sean estudios On-line se realiza por correo electrónico y es responsabilidad de la Dirección de Evaluación Institucional. En el caso de que sea realizada en papel o mediante entrevistas telefónicas o modalidades mixtas, se realiza mediante la colaboración de entrevistadores externos con la supervisión del coordinador de autoevaluación de la Escuela. El éxito de una aplicación por correo electrónico depende de que la fase anterior de construcción de la base de datos haya sido rigurosa y exhaustiva. Por ejemplo, el consignar adecuadamente los correos personales e institucionales de los sujetos permite hacer refuerzos a aquellos sujetos que no están contestando la encuesta o hacer aplicaciones a un correo alternativo.

Los momentos y pertinencia de realizar dichos refuerzos, así como los momentos de inicio y término del período de aplicación son decididos de común acuerdo entre la DEI y el coordinador del proceso en la carrera. A su vez, dichos momentos dependen del monitoreo del “trabajo de campo” que van realizando los directores en las diferentes sedes. Esto permite alcanzar los tamaños muestrales necesarios para obtener conclusiones a nivel nacional y de sedes, en la medida que sea posible. Dicha coordinación se ve facilitada por dos dispositivos implementados en los últimos años por la DGAC: un link de seguimiento, donde se puede ver en forma instantánea el número de respuestas recopiladas en un momento del tiempo, y el documento denominado “estado de avance estudios de opinión”, que resume el número de respuestas, los universos, los errores muestrales, el grado de avance de los estudios de opinión.

Una vez concluida la etapa de levantamiento de información, se procede a cerrar los recopiladores que han funcionado como acceso a las encuestas a través de los correos electrónicos, y se procede al análisis de datos y a la confección de los informes. La mayoría de los análisis de datos que se realizan en este punto son descriptivos, en términos de frecuencias y/o porcentajes. Se constatan en esta línea, los porcentajes de aprobación en las dimensiones evaluadas: biblioteca, perfil de egreso, infraestructura, etc. En el caso de que los tamaños muestrales sean reducidos, se realiza el análisis en términos de frecuencias. En el caso de las respuestas a preguntas abiertas, se realiza un análisis mediante categorías emergentes.

Los informes consideran mínimamente: Introducción, Métodos, Resultados y Conclusiones. Sin ser extensos, buscan ser claros e ilustrativos de las tendencias de aprobación a cada aspecto evaluado. Habitualmente se entregan en el formato de una presentación en Powerpoint que pueda ser utilizada por la unidad académica en reunio-

nes de trabajo, y principalmente, en las jornadas que se realicen para analizar los criterios CNA-Chile a la luz de la evidencia.

En necesario en este punto recordar que los resultados de los estudios y los métodos en ellos utilizados, son insumos para completar el formulario B y para la redacción misma del Informe de Autoevaluación de la unidad.

Aspectos Claves

- ✘ **Si el proceso actual es una Reacreditación:** una Carrera puede utilizar los instrumentos utilizados en el ciclo anterior de autoevaluación. Para algunas de las escalas entregadas como modelo, existen antecedentes de validez y confiabilidad que respaldan su uso sin necesidad de un estudio piloto.
- ✘ **Producto esperado:** Informes y Formulario B.

2.3. Construcción de guía de formularios

La Comisión Nacional de Acreditación ha desarrollado una “Guía de formularios” para la recolección de antecedentes de acreditación de carreras. Esta guía está estructurada sobre la base de los criterios de evaluación de CNA-Chile e identifica la información cualitativa, cuantitativa y de opinión, necesaria para pronunciarse respecto de cada uno de dichos criterios. Asimismo, los formularios recogen información general, comprendiendo todas las áreas de desarrollo de una carrera, en el entendido de que cada carrera deberá, posteriormente, analizar aquella que resulte de interés, de acuerdo a los objetivos del proceso de acreditación.

Es importante ser selectivos con la información. La gran cantidad de datos que maneja una institución y una carrera, pueden ser muy relevantes para el proceso, pero es importante sintetizar y sistematizar aquellos datos que apuntan directamente a responder aspectos contemplados en los criterios de evaluación. La Guía de formularios es un instrumento que pretende facilitar a las unidades académicas la síntesis de información que se considera necesaria para la evaluación.

La Carrera debe completar y responder de manera fidedigna todos los aspectos contemplados en la Guía de formularios. Esta guía se constituye en una base informativa para fases posteriores del proceso y la construcción del informe de autoevaluación. Además, es un documento que será entregado directamente a la Agencia acreditadora y que será directamente revisado por los evaluadores externos.

Una vez que se ha construido esta guía, la carrera se encontrará en condiciones de hacer variados análisis, pudiendo emitir juicios sobre su calidad, conocer concreta-

mente algunas de sus fortalezas y debilidades y establecer desde ya prioridades de mejoramiento.

Como ya fue mencionado en el punto correspondiente a la “capacitación en gestión de datos”, la Guía de formularios consta de tres secciones:

- **Sección A:** es un documento de MS Word, compuesto por tablas que se distribuyen en capítulos correspondientes a cada criterio de evaluación. En este apartado se solicita información descriptiva de carácter cualitativo.

En esta sección se responde a aquellos antecedentes que dan cuenta de los insumos, procesos y resultados a partir de una exposición válida de actores que se estiman relevantes. Como ejemplos podemos mencionar el perfil del estudiante que ingresa, la descripción del proceso de evaluación de académicos o las competencias demostradas por egresados, entre otros.

- **Sección B:** este apartado es un documento de MS Word, donde se solicita un resumen de los resultados de la información proveniente de informantes clave por medio de estudios de opinión. Corresponde al juicio emitido por diversos actores de la comunidad respecto del desempeño y calidad de la carrera en sus diversas áreas de desarrollo; usualmente es recogida a través de instrumentos como encuestas, cuestionarios, grupos focales, etc. Esta sección consigna información mínima que debe ser completada. Esta es:

- Metodología de recolección de la información de opinión
- Opinión de los académicos y directivos.
- Opinión de los estudiantes.
- Opinión de los egresados.
- Opinión de los empleadores.

El formulario B es entregado por completo por la Dirección de Evaluación Institucional, junto a 4 informes separados por grupo de opinión: estudiantes, académicos, egresados y empleadores. A solicitud de las carreras se pueden realizar cruces de información para ampliar el análisis de los datos (p ej. separar las cohortes según plan de estudios, etc).

- **Sección C:** se solicita información descriptiva de carácter cuantitativo. Corresponde a los datos cuantitativos que proporcionan evidencia del estado actual y la evolución de diversos indicadores vinculados a estudiantes (matrícula, retención, notas), académicos (número, dedicación horaria, títulos y grados), recursos e infraestructura (metros cuadrados, número de libros y revistas, relación estudiantes/recursos computacionales), etc. La sección C es un documento de

MS Excel, cuyos campos que deben ser llenados en su totalidad. El formulario debe ser llenado de acuerdo a los últimos tres años consecutivos con información completa disponible. Este documento es completado en su totalidad por la Dirección de Análisis Institucional y es entregado a la carrera para ser agregado a la Guía de Formularios.

Un aspecto importante respecto a la Guía de formularios, es que a diferencia del Informe de autoevaluación, se debe entregar una Guía de formularios por cada sede, jornada o modalidad en la que se dicte la Carrera. Por ejemplo, si la Carrera se dicta en dos sedes en jornada diurna y vespertina, se deberán entregar 4 Guías de formularios junto al Informe.

Aspectos Claves

⌘ **Producto esperado:** Guía de Formularios completada.

EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información es una de las principales etapas del proceso de autoevaluación, es el momento en que se da una mirada analítica a los datos y desde donde se extraerán los juicios críticos que formarán parte del resultado final del proceso. Asimismo, las conclusiones extraídas de este proceso permitirán crear los ejes de desarrollo que serán propuestos en el plan de mejoramiento.

Para la realización del análisis de la información es necesario comprender que esta etapa implica la definición de roles específicos entre los encargados del proceso, la programación de diferentes tareas específicas, la aplicación de una metodología de estudio, y el desarrollo de jornadas de análisis que implican la participación ampliada de los actores de la comunidad académica.

3.1. Aspectos previos al proceso de análisis de la información

Definición de Roles

El proceso de análisis de la información requiere el establecimiento de roles que permitan la administración del proceso, estos roles deben ser liderados por el comité de autoevaluación y aquellos colaboradores de la comunidad académica que sean designados para realizar algunas tareas específicas. La definición de estos roles tiene relación con el desarrollo de las Jornadas de Análisis de Información, estas consisten en jornadas que convocan a la comunidad académica donde se revisarán los criterios de evaluación.

En estas jornadas se crearán los juicios evaluativos a través de un análisis FODA, cuyos resultados serán parte del plan de mejoramiento y el cuerpo principal del informe de autoevaluación. Los roles deben ser definidos con anticipación y corresponden principalmente a los definidos en el cuadro 3.1.

Rol	Función
Coordinador de la Jornada	Preparar los documentos necesarios para la discusión (insu- mos por criterio); Cautelar el cumplimiento de los horarios de la Jornada; Aspectos logísticos de la jornada (sala adecuada, coffee, proyector, presentaciones); Cautelar el cumplimiento de los roles necesarios para la jornada.
Secretario de Actas	Tomar nota de las opiniones y registrar en matriz FODA los consensos que tome el pleno de la Escuela. Es relevante que utilice la matriz preparada para poder identificar con claridad: 1) Fortalezas y Debilidades; 2) Razonamiento de porqué se con- sidera una Fortaleza o una Debilidad cada sentencia; y las 3) Evidencias que respalden cada sentencia. Luego de 10 días, de- be enviar el acta completa de la primera jornada al Director de Procesos de Acreditación.
Expositores	Uno o dos docentes exponen el Análisis o Evaluación Primaria por cada criterio a discutir. La exposición debe durar entre 20 y 30 minutos. Debe ser preparada antes de la jornada. Se debe determinar quiénes expondrán para cada tema/criterio: Perfil de Egreso; Plan de Estudios; Efectividad y Resultados; y Vincu- lación con el Medio. Las presentaciones se deben elaborar en base a la definición de aspectos a considerar en esta guía (pági- na 4) y en función de responder a todos los aspectos definidos en el Documento de Criterios Específicos para la Acreditación de la Carrera.
Representante DGAC	Contraparte técnica.

Cuadro 3.1: Roles definidos para las jornadas.

Programación de las Jornadas

El desarrollo de una jornada de evaluación puede durar hasta dos días. El propósito de presentar el programa en esta parte inicial tiene por objetivo entregar un marco ordenado de las diferentes actividades que serán desglosadas a lo largo del documento. La carrera puede alterar estos tiempos sugeridos de acuerdo a su propia planificación, teniendo en cuenta que éstas sean las actividades básicas que se llevarán a cabo. Como se puede verificar se incluyen *breaks* e intermedios, lo importante es que los encargados precisen las actividades de trabajo, sus tiempos y responsables. En el cuadro 3.2 se sugieren las principales actividades, sus tiempos y productos.

Programa de trabajo de la jornada FODA	
Hora	Tareas día 1
09:00-09:30	Palabras de bienvenida de Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad, Decano y/o Director Escuela. Firmar lista de participación.
09:30-11:00	Discusión de criterios: 20 min Exposición, 50 min Discusión, 20 min Redacción en Matriz de Fortalezas y Debilidades consensuadas.
11:00-11:30	Coffee Break.
11:30-13:00	Discusión de criterios: 20 min Exposición, 50 min Discusión, 20 min Redacción en Matriz de Fortalezas y Debilidades consensuadas.
13:00-14:30	Almuerzo
14:30-16:30	Discusión de criterios: 30 min Exposición, 60 min Discusión, 20 min Redacción en Matriz de Fortalezas y Debilidades consensuadas.
16:30-17:00	Coffee break
17:00-18:00	Conclusiones primer día. Confirmar tareas para día siguiente o aspectos pendientes. Confirmar tareas a largo plazo.
Hora	Tareas día 2
08:30	Firmar lista de participación.
08:30-10:00	Discusión de criterios: 20 min Exposición, 50 min Discusión, 20 min Redacción en Matriz de Fortalezas y Debilidades consensuadas.
10:00-11:00	Consolidar Fortalezas y Debilidades de los criterios.
11:00-11:30	Coffee Break.
11:30-13:00	Principales conclusiones de la jornada. Formalizar compromisos y plazos para complementar FODA. Establecer tareas para el proceso de autoevaluación. Establecer tareas para avanzar en la Carrera.
13:00-14:30	Almuerzo.

Cuadro 3.2: FODA: Ejemplo programa de trabajo para la primera jornada.

Conceptos generales acerca del análisis FODA

El análisis FODA es una metodología que provee la información necesaria para el desarrollo de acciones y medidas correctivas de una estrategia determinada. Como su sigla lo sugiere, una determinada comunidad académica analiza las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** de una carrera o programa académico desde diferentes ámbitos (sociodemográficos, culturales, económicos, políticos, etc) y explicita su influencia en el desempeño de una carrera.

Asimismo, podemos entender que se realiza un FODA para evidenciar las fuerzas potenciales que inciden favorablemente o arriesgan el cumplimiento de la misión de la carrera, y que al disponer de un diagnóstico anticipado es posible establecer estrategias correctivas que permitan reorientar su rumbo. El análisis FODA es considerada una de las metodologías más utilizadas para establecer el diagnóstico de una organización y establecer la posición estratégica de ésta dentro de un determinado contexto.

¿Qué es una fortaleza?

Las fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en un escenario de educación superior; la participación en asociaciones u otros grupos de poder; exclusividad de un programa o una tecnología de punta; docentes muy bien formados y con remuneraciones competitivas; estilo de gestión eficiente; poseer una gran infraestructura, laboratorios y otros.

Las fortalezas se detectan por medio de los resultados dados en las medidas de los indicadores. Así, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva del impacto de la calidad profesional de sus egresados, de la ocupación de mejores empleos o su contribución en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología. Es posible que se puedan tener logros intermedios que den un sello especial a la institución. Este podría ser el caso de una excelente vinculación con el mundo productivo, lo que permite a los alumnos realizar buenas prácticas profesionales.

¿Qué es una oportunidad?

Las oportunidades son aquellos factores externos a la organización que pueden ser aprovechados para obtener una ventaja o beneficio sobre el impacto de sus indicadores. La organización no las controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de ellas. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, el aumento de la demanda de profesionales en un área o sector determinado, el crecimiento acelerado de una población, la apertura de un mercado, etc. La oportunidad existe cuando uno tiene la posibilidad cierta de aprovecharla, sino no lo es.

¿Qué es una amenaza?

La amenaza está compuesta por fuerzas (sociodemográficas, culturales, económicas, políticas, etc.) del entorno que reducen la efectividad de una determinada estrategia o impide su implantación expresada en el cumplimiento de los indicadores planificados. Las amenazas tienen magnitudes e intensidades, y son probables de ocurrir en un tiempo y espacio en particular. Son aquellas situaciones que presenta el entorno a la organización, que no se pueden controlar teóricamente y que pueden afectar desfavorablemente.

Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: por ejemplo, una ley puede perjudicar el número de matriculados; un mercado importante puede cerrarse y producir un éxodo masivo de

una población; los alumnos pueden elegir otro proveedor competidor por haber logrado un reconocimiento o dar un nuevo beneficio. Frente a la amenaza, debemos tener en cuenta que todo peligro se reduce cuando se han descubierto sus causas. Por último, es importante considerar que los mayores progresos se logran cuando se experimentan inicialmente como amenazas.

¿Qué es una debilidad?

Las debilidades son las características y capacidades internas que no contribuyen al éxito de la Carrera, y más bien provocan situaciones desfavorables para el cumplimiento de un objetivo medido por un indicador. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura de relaciones con los académicos, o si ocurre algo que provoque desmotivación importante en ellos, o si se pierde la exclusividad de un programa, o no se posee una tecnología de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en un escenario determinado, etc. Como hecho curioso: en un FODA, al exagerar la debilidad de otros actores, uno debería preguntarse si no estamos evidenciando nuestra propia debilidad.

Proceso de una Matriz FODA

En una primera instancia es necesario realizar una clasificación de los diferentes factores (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) identificados para cada criterio. En el cuadro 3.3 es posible apreciar la estructura de como debe hacerse esta clasificación de los factores detectados. Esta tarea es parte del análisis primario y será realizada por un encargado del comité, quién las presentará durante durante las jornadas ampliadas (análisis secundario) y se considerará como parte de los productos de la jornada.

	Factores Positivos	Factores Negativos
Factores Internos	Fortaleza 1 ... Fortaleza 2 ... Fortaleza 3 ... Fortaleza 4 ...	Debilidad 1 ... Debilidad 2 ... Debilidad 3 ... Debilidad 4 ...
Factores Externos	Oportunidad 1 ... Oportunidad 2 ... Oportunidad 3 ... Oportunidad 4 ...	Amenaza 1 ... Amenaza 2 ... Amenaza 3 ... Amenaza 4 ...

Cuadro 3.3: Lista de factores FODA identificados por criterio.

Luego de identificados los factores por criterio, se realiza la construcción de una Matriz FODA donde se articulan los 4 factores en función de estrategias diseñadas para afrontar aquellos factores considerados negativos o potenciar aquellos factores considerados como positivos (cuadro 3.4). Esta tarea será parte de la tercera jornada y es la base para la construcción del Plan de Mejoramiento.

Matriz de Estrategias	Fortaleza 1 ... Fortaleza 2 ... Fortaleza 3 ... Fortaleza 4 ...	Debilidad 1 ... Debilidad 2 ... Debilidad 3 ... Debilidad 4 ...
Oportunidad 1 ... Oportunidad 2 ... Oportunidad 3 ... Oportunidad 4 ...	Estrategia 1 ... Estrategia 2 ... Estrategia 3 ... Estrategia 4 ...	Estrategia 1 ... Estrategia 2 ... Estrategia 3 ... Estrategia 4 ...
Amenaza 1 ... Amenaza 2 ... Amenaza 3 ... Amenaza 4 ...	Estrategia 1 ... Estrategia 2 ... Estrategia 3 ... Estrategia 4 ...	Estrategia 1 ... Estrategia 2 ... Estrategia 3 ... Estrategia 4 ...

Cuadro 3.4: Matriz FODA con estrategias por criterio.

3.2. Metodología para el Análisis de los Criterios de Evaluación

Para el análisis de la información se propone que este sea desarrollado siguiendo un modelo que contempla las etapas de análisis y las jornadas de evaluación. La primera etapa de este modelo consiste en un **Análisis Primario** que será encargado a uno o dos académicos. Durante este proceso, los encargados harán una revisión de todos los criterios de evaluación previamente a la primera y segunda jornada. Desde esta revisión deberán crear una presentación con una propuesta de Juicios Evaluativos que será revisada durante las Jornadas.

La segunda etapa corresponde al **Análisis Secundario**. En esta instancia, el grupo ampliado de participantes de la jornada realizará el análisis FODA por dimensiones y criterios de evaluación desde las presentaciones y propuestas realizadas por los expositores. Este trabajo se desarrollará durante la Jornada 1 y 2 (esto será revisado en profundidad más adelante).

Finalmente, la tercera etapa del modelo corresponde a la Tercera Jornada, donde se revisarán algunos aspectos básicos para la creación del **Plan de Mejoramiento**. El modelo de análisis puede ser revisado en la figura 3.1:

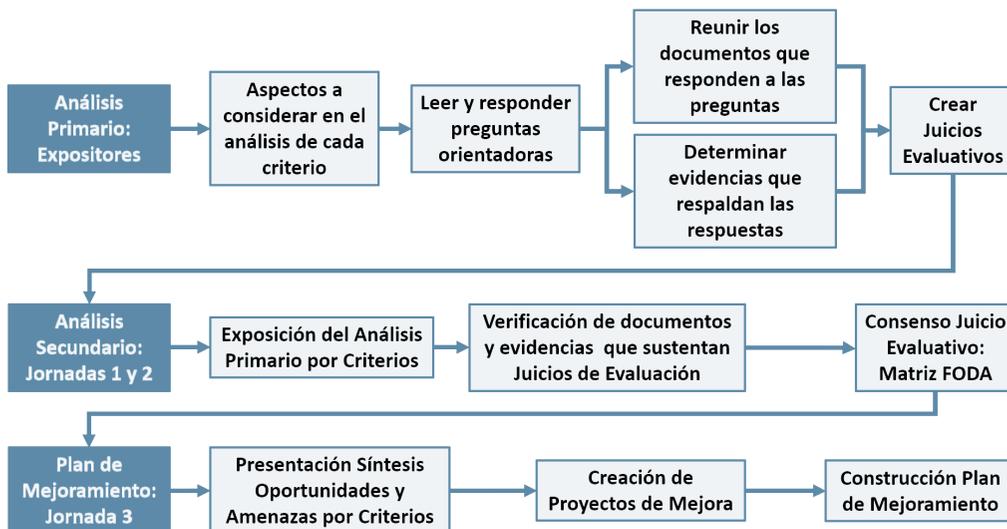


Figura 3.1: Modelo para el Análisis de la Información y Jornadas de Evaluación.

El Análisis Primario

Como puede apreciarse en la primera etapa se hace una revisión de los distintos componentes de análisis de cada criterio, estos componentes contienen una descripción y están asociados a preguntas orientadoras que permiten guiar el análisis. Para responder lo anterior es necesario reunir los documentos trabajados en el capítulo 2 y determinar las evidencias que permiten establecer un determinado juicio evaluativo en términos de fortalezas o debilidades. Como se puede apreciar, esta primera etapa se subdivide en las siguientes:

1. Aspectos a considerar para el análisis de cada criterio
2. Preguntas guía para el análisis
3. Documentos para responder las preguntas
4. Evidencias que respaldan las respuestas
5. Creación del Juicio Evaluativo

Para efectuar este análisis primario es necesario revisar los Anexos 1 al 12 de éste libro, donde se presenta por cada criterio los aspectos a considerar, las preguntas

asociadas a cada uno de estos aspectos y los documentos sugeridos para revisar y responder a éstas preguntas. Desde esta revisión de documentos los encargados deberán determinar qué evidencias logran respaldar las respuestas a cada una de las preguntas y crear un juicio evaluativo según el modelo mostrado anteriormente en la figura 1.2.

Como ejemplo, veamos algunos aspectos del Criterio Perfil de Egreso. Para evaluar el perfil de egreso es necesario identificar ocho aspectos principales que permiten ir respondiendo paso a paso a los requerimientos de la evaluación. Como se puede apreciar en el Anexo 3, cada aspecto del criterio tiene asociado un grupo de preguntas específicas que orientan el proceso evaluativo, estas preguntas deben ser respondidas a través de la documentación reunida en el Capítulo 2, los datos reunidos en los formularios B y C, y en general por todos aquellos documentos sugeridos en el anexo.

Consideremos como ejemplo el aspecto 3.e. relacionado con la “Explicitación precisa y completa del Perfil de Egreso”. En relación a la pregunta: ¿La opinión del cuerpo docente indica que la definición del perfil es completa, clara y precisa de los desempeños esperados del egresado de la carrera?

En relación con los resultados de los estudios de opinión, nos encontramos que muestran consistentemente una confusión de los académicos y egresados respecto a las habilidades definidas en el perfil. Aún más, dichos resultados muestran que los alumnos no tienen conocimiento respecto a las competencias específicas que provee el plan de estudios, lo que se cruza de alguna manera con el componente de difusión. Este cruce de información, a la vez podría mostrar ciertas debilidades en relación con la estructura curricular definida desde el perfil. A la vez como contraste, los empleadores y egresados parecen tener claro los aspectos relacionados con las habilidades proporcionadas por la carrera y su perfil de egreso. Si se considera que recientemente hubo cambios en el perfil de egreso de la carrera, esta situación podría estar demostrando que los cambios recientes en el perfil fueron trabajados técnicamente por el equipo central de la unidad omitiendo el proceso de difusión interna correspondiente.

Cuando el juicio crítico señala una debilidad determinada, es importante identificar que tipo de debilidad es y cuán profunda es su incidencia, de forma de asignarle un determinado nivel de importancia en el contexto de otras debilidades resultantes del proceso. Asimismo, es importante ver como esta debilidad está relacionada a otras resultantes del proceso. En relación a esto, la experiencia ha demostrado que determinado tipo de evidencias señalan también determinados tipos de debilidades:

- Evidencias Internas: Debilidades de Contenido (necesidad de planificación, establecimiento de procesos, desarrollo de la información, formalización de do-

cumentos, etc).

- Evidencias Externas: Debilidades de Validación (necesidad de mejorar los resultados, difusión, participación e impacto en el medio externo, etc).
- Evidencias de Opinión: Debilidades de Comunicación o Difusión (necesidad de establecer estrategias comunicacionales y difusión de información en el medio interno o externo).

En relación al ejemplo, puesto que la información provista nos muestra que fueron los académicos y estudiantes quiénes manifestaron un desconocimiento en relación al perfil podemos identificar que las evidencias son internas, por lo que se está mostrando una debilidad de contenido. Asimismo, por provenir de los estudios de opinión, la debilidad también se muestra con un alto componente comunicacional implícito (susceptible de ser resuelta por ejemplo, a través de una campaña de difusión). Particularmente, en relación con la identificación de las debilidades, es siempre importante tener una mirada amplia que nos permita identificar todos aquellos aspectos que pudieran estar incidiendo en su aparición. Por otro lado, es importante también definir la debilidad en su justa medida, basándose en los datos disponibles y evitando exagerar los impactos que ésta tiene en el criterio en su conjunto.

Aspectos Claves

- ✘ **Producto esperado:** Presentación de los juicios evaluativos para ser expuestos en las Jornadas 1 y 2. Considerando que dichas jornadas son masivas, es recomendable realizar la presentación en Powerpoint separada por criterios, con los juicios evaluativos correspondientes por cada uno de ellos.

El Análisis Secundario: realización del análisis FODA

Para la realización del análisis FODA se contempla la ejecución de dos jornadas que convocan a diversos actores de la comunidad académica comprometidos con el mejoramiento de la carrera. Esta instancia constituye lo que llamaremos el **Análisis Secundario**. Para estas jornadas, el Comité de autoevaluación debe preparar y entregar a todos los participantes la documentación de base para el análisis, la que deberá ser leída para favorecer la discusión.

Considerando la naturaleza multi-sede de la Universidad y las distancias geográficas, estos encuentros deben ser preparados con mucho detalle de forma de sacar el máximo provecho por lo que es necesario revisar en detalle los pasos mencionados en el apartado 3.1.

Como se puede ver en el cuadro 3.2 en relación al programa de trabajo de las jornadas, es posible apreciar que existen tiempos destinados para la discusión de los criterios, con espacio para la exposición, la discusión y el desarrollo de conclusiones. Los criterios que serán expuestos en cada jornada han sido predefinidos para cada día en relación al número de aspectos a revisar para cada uno de ellos (ver cuadro 3.5). Es importante considerar esto en relación a los tiempos que se asignaran a cada uno de ellos en el programa de las jornadas.

Jornada 1	Jornada 2
Perfil de egreso	Propósitos
Plan de Estudios	Integridad
Vinculación con el Medio	Organización y Administración
Creación e Investigación	Personal Docente
Efectividad y resultados del proceso formativo	Infraestructura y recursos para el aprendizaje
	Participación y bienestar estudiantil
	Autorregulación y mejoramiento continuo

Cuadro 3.5: Asignación de criterios a revisar por cada jornada.

Después de la exposición de cada criterio se realizará una discusión acerca de los juicios críticos propuestos, con el fin de identificar aquellas Fortalezas y Debilidades que sean consideradas mas importantes y consensuar un juicio en conjunto que permita construir la Matriz FODA por cada criterio. Asimismo, durante las jornadas el coordinador del proceso irá recogiendo aquellos aspectos que se constituyen como Oportunidades y Amenazas para establecer una síntesis que será presentada en la tercera jornada. Para este efecto la VRAC ha desarrollado un documento que está incluido dentro de los materiales de trabajo, donde se pueden escribir las Oportunidades y Amenazas detectadas por criterio para su uso como documento de trabajo.

Durante cada jornada es importante promover que la discusión de los criterios de acreditación se realice en base a evidencias y datos que permitan dar consistencia a los juicios respecto a las fortalezas y debilidades. Asimismo, la jornada de autoevaluación debe ser un espacio participativo donde se logre realizar un diagnóstico en profundidad de los distintos aspectos que intervienen en la calidad de la formación que imparte la Carrera.

Aspectos Claves

- ⌘ **Productos esperados:** Matriz FODA que será expuesta en la Jornada 3. Documento Síntesis de Oportunidades y Amenazas.

Jornada 3: Plan de Mejoramiento

Durante la Jornada 3 se desarrollan los proyectos de mejora que serán incluidos dentro del Plan de Mejoramiento.

El plan de mejora (PM) es un instrumento de planificación donde se programan acciones para resolver asuntos concretos identificados en la autoevaluación de la Carrera, en particular para cerrar brechas en las debilidades. Todo lo anterior en un marco de mejoramiento continuo.

El horizonte temporal del plan son 24 meses. Esto implica que en dicho plazo deben lograrse los objetivos. Para ello se establecen indicadores, metas, responsables y plazos específicos. La dirección de Escuela es la responsable de implementar el plan y la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad de monitorear su estado de avance.

En una primera etapa se realizará una presentación de las fortalezas y debilidades identificadas en cada una de los criterios, con el fin de proyectar las áreas de mejora, así como una síntesis de las Oportunidades y Amenazas recogidas durante las jornadas anteriores. El programa de la jornada puede verse en el cuadro 3.6.

Con la Matriz FODA completa se identifican áreas de mejora que permitirán a su vez la definición de proyectos de mejora. Luego de identificados y acordados los proyectos de mejora se generan grupos de trabajo para cada uno de ellos. Cada grupo es el encargado de estructurar el proyecto definiendo objetivos, acciones e indicadores que serán representados en el documento final del Plan de Mejoramiento incluido en el Informe de Autoevaluación.

Aspectos Claves

✘ **Producto esperado:** Proyectos de mejora terminados.

3.3. La construcción del Plan de Mejoramiento

Posteriormente a la tercera Jornada, el comité de autoevaluación debe estructurar los proyectos de mejora presentados en la jornada en una matriz desarrollada por la VRAC, que se constituirá en el documento final del Plan de Mejoramiento. El Plan de Mejoramiento es una instancia de planificación donde deberán participar principalmente el Director de Escuela, el Decano y el coordinador del Comité de Autoevaluación.

La matriz está constituida por un grupo de tablas donde se incluirán las definiciones

Programa de trabajo de la Jornada 3		
Día 1		
Hora	Actividad	Responsable
09:00-09:15	Palabras de bienvenida	Decano
09:15-09:30	Método de Trabajo	Director General de Aseguramiento de la Calidad
09:30-10:30	Presentación de la síntesis Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	Coordinador General AE
	Identificación de áreas de mejora	Director General de Aseguramiento de la Calidad
10:30-11:00	Definición de proyectos de mejora	Director General de Aseguramiento de la Calidad
11:00-11:30	Café	
11:30-13:00	Formulación propuesta y definición de objetivos de los proyectos de mejora	Director General de Aseguramiento de la Calidad
13:00-14:30	Almuerzo	
14:30-16:30	Definición de acciones relevantes para cada proyecto de mejora	Director General de Aseguramiento de la Calidad
16:30-17:00	Café	
Día 2		
09:00-10:00	Presentación de acciones relevantes para cada uno de los proyectos de mejora	Representante de cada proyecto de mejora
10:00-10:30	Identificación de indicadores y verificadores para medir y monitorear cada proyecto de mejora	Director General de Aseguramiento de la Calidad
10:30-11:00	Café	
11:00-11:30	Identificación de indicadores y verificadores para medir y monitorear cada proyecto de mejora	Director General de Aseguramiento de la Calidad
11:30-12:30	Presentación de proyectos de mejora (nombre, objetivos, acciones relevantes e indicadores / verificadores)	Representantes de cada proyecto de mejora

Cuadro 3.6: Programa de trabajo de la Jornada 3.

principales de cada proyecto y los aspectos esenciales para su evaluación de logro posterior (ver cuadro 3.7).

El **Nombre del Proyecto** es una definición resumida del proyecto que permite identificarlo y difundirlo en términos comunicacionales. Los **Objetivos** representan las acciones a realizar para corregir la debilidad detectada y para qué o quiénes (impacto esperado). Se estructuran basados en dos principales aspectos: la definición del “qué”

Nombre del Proyecto:			
Objetivo:			
Nombre Indicador	Fórmula matemática de cálculo del indicador	Meta 2015	Meta 2016
Acciones Relevantes		Responsable	Fecha de logro
1.		Unipersonal	Mes y año
2.			
3.			
Item		Valor total estimado (\$)	

Cuadro 3.7: Estructura de los Proyectos de Mejora.

es lo que se va a realizar y “para qué” se desarrolla el proyecto. Esta estructura permite la mejor identificación del impacto y de las acciones relevantes a ejecutar.

Los **Indicadores** y/o verificadores permiten monitorear y evaluar el cumplimiento del objetivo. En el caso de esta matriz, se deben definir alrededor de tres indicadores como un modo de ser precisos y simplificar la tarea de la evaluación en relación al alcance del logro esperado. Para cada uno de estos resulta necesario especificar el método o fórmula de cálculo, de tal modo que un posterior monitoreo permita evaluar adecuadamente su nivel de logro. En función del resultado de ésta fórmula se deben generar **Metas Anuales** para los años siguientes en término de valores esperados para cada año. Sobre el logro de estos resultados se hace la evaluación.

En relación con las **Acciones Relevantes**, se determinan aquellas que sean claves para cumplir el objetivo y se asignarán los responsables para el cumplimiento de cada acción y las correspondientes fechas de logro. Sobre esta planificación se realizará el seguimiento de los proyectos. En relación al financiamiento, se definirán los **Items** que requieran ser financiados y su valor total estimado. Cada item puede consistir en jornadas, materiales, equipamiento, honorarios profesionales, etc.

El Plan de Mejora final debe ser validado a su término por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad en términos de que incluya todos los elementos descritos anteriormente y en un nivel acorde con los requerimientos de la evaluación para la acreditación.

📌 Aspectos Claves

- ⊗ **Si el proceso actual es una Reacreditación:** es necesario evaluar los avances del Plan de Mejoramiento anterior, hacer un análisis respecto de los aspectos logrados como de aquellos que no se consiguieron. Asimismo es necesario ver si proyectos anteriores serán retomados o si tienen un sentido en el contexto y la evaluación actual.
- ⊗ **Producto esperado:** Plan de Mejoramiento terminado.

LA CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

Llegados a este punto, nos encontramos con el desafío de sintetizar los resultados de las fases de análisis anteriores. El resultado de todo el proceso se concreta en el “Informe de Autoevaluación”, documento que junto a la Guía de formularios, representan el producto final del trabajo de autoevaluación y los insumos principales a revisar por los evaluadores externos y el Consejo de Acreditación de la agencia.

Se recomienda para la construcción del texto, tener presente que el lector final de ella es alguien que desconoce la realidad de la carrera y de la institución. El evaluador, a través del informe, formará sus primeras impresiones sobre cómo funciona la institución y la Carrera. El informe entonces, debe mostrar lo más fielmente posible, dicha realidad rescatada en las etapas del proceso de autoevaluación. Los documentos producidos en las etapas anteriores y la experiencia adquirida por el Comité en el proceso serán los insumos de trabajo.

El Informe de Autoevaluación se compone de 4 capítulos:

- Marco Institucional
- Avance de compromisos del proceso de acreditación anterior
- Análisis de los criterios de acreditación
- Plan de Mejoramiento

La VRAC ha desarrollado una estructura de informe tipo (ver figura 4.1), la cual incluye los capítulos e ítems a considerar y los distintos grados de profundidad en el tratamiento de la información. Esto tiene importancia en la medida que hay temas donde el evaluador necesita obtener un antecedente, otros donde necesita conocer el trabajo que realiza la carrera, otros donde se hace necesario ver las capacidades analíticas y críticas con las cuáles la carrera interpreta su realidad, base de una auto-regulación exitosa.

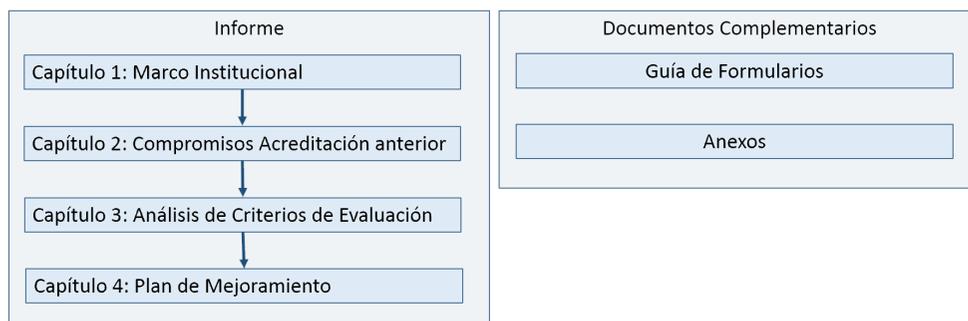


Figura 4.1: Estructura final del Informe de Autoevaluación.

Se ha establecido que el informe de autoevaluación puede ser realizado en un período aproximado de 40 días, tomando en cuenta que los documentos que alimentarán las secciones del informe ya han sido concluidos en etapas anteriores. Es importante que dichos documentos hayan sido respaldados y archivados adecuadamente de modo de no sufrir pérdidas de información. Como se puede apreciar en la planificación del proceso, todas las instancias incluidas en la carta Gantt debieran producir un documento que contribuye a alimentar esta etapa. Son documentos fundamentales la “Guía de formularios”, el “documento final del análisis FODA” y el “plan de mejoramiento”.

En la medida que el Comité de autoevaluación vaya concluyendo los capítulos del documento, debe coordinar revisiones con la VRAC. Esto es necesario para tener una retroalimentación continua e introducir cambios oportunos cuando corresponda. En este sentido, la VRAC busca apoyar a la Carrera con los criterios técnicos requeridos. Una vez que el documento final esté terminado, es necesario determinar un plan de difusión. Esto permitirá entre la comunidad académica de la carrera, y en lo posible, con aquellos participantes del medio externo. Lo importante es socializar la existencia del informe, permitiendo acercar los resultados a quienes participaron como informantes. Una buena difusión será de vital importancia para el momento de la visita de pares evaluadores.

4.1. Construcción del Informe de Autoevaluación

Capítulo I: Marco institucional

Para quién lee el informe de autoevaluación, es necesario conocer un poco de la historia de la institución y de los aspectos orgánicos de ésta. Así también conocer algunos aspectos de la historia de la facultad y de la escuela que se somete a acreditación. Esta información debe incorporarse al inicio del informe de autoevaluación, como un breve reporte descriptivo (entre 6 y 10 carillas). Esto permite a quién evalúa, comprender algunos aspectos particulares del desarrollo de la carrera y de su marco institucional.

Para el desarrollo de esta sección del informe se debe recurrir a la información oficial de la institución respecto a su historia, desde el momento de su creación. Dada la experiencia en procesos de acreditación de carreras, la Dirección de Procesos de Acreditación de Pregrado, propone una síntesis de los aspectos institucionales: historia de la USS, estructura matricial, ecualización, cuerpos colegiados, proyecto educativo institucional. Por lo tanto, la Escuela debe concentrarse en incorporar los aspectos históricos de la Facultad y Carrera, la apertura de las sedes, junto con las características principales del proyecto académico de la Carrera. La responsabilidad de construir estos aspectos está a cargo del Director de Escuela o Decano, quienes pueden delegar esta función en quien tenga un mayor conocimiento de la historia de la Carrera.

Capítulo II: Avances de compromisos del proceso de acreditación anterior

Este capítulo corresponde a procesos de reacreditación, en caso que la Carrera se haya sometido por primera vez, no debe incorporar este capítulo. El capítulo se construye con los insumos del proceso de seguimiento al Plan de Mejoramiento del proceso de acreditación anterior. La Dirección General de Aseguramiento de la Calidad realiza un proceso de seguimiento semestral a cada carrera acreditada de la USS, donde se solicita al Director de Escuela o Decano que informe sobre los avances de cada proyecto de mejora comprometido en el proceso de acreditación anterior.

La responsabilidad de construir este capítulo puede recaer en el Coordinador General del proceso de autoevaluación, quien con los informes de seguimiento semestral que se envía desde la Escuela o Facultad a la DGAC, puede dar cuenta del nivel de cumplimiento de cada proyecto. Se recomienda una extensión no superior a 5 páginas.

Capítulo III: Análisis de los criterios de acreditación

Este capítulo corresponde al apartado más relevante del documento, por lo tanto su extensión es mayor que el resto de los capítulos. Tal como se indicó en los capítulos

anteriores, la responsabilidad del análisis de los criterios de acreditación recae en los coordinadores. Parte de sus tareas son entregar un borrador de extensión máxima de 10 páginas con el análisis de todos los aspectos a considerar de cada criterio. En el proceso de construcción de los borradores, se realizarán revisiones y observaciones a cargo de la Dirección de Procesos de Acreditación de Pregrado.

Como criterios generales para la elaboración del análisis de cada criterio, se distingan 4 niveles en el tratamiento de la información en el informe de autoevaluación:

- **Relato:** la información a construir requiere sólo evidenciar una secuencia temporal de hechos o presentar información ya desarrollada en otros documentos.
- **Descriptivo:** la información a presentar requiere entregar una explicación acerca de cómo operan los mecanismos en la institución, en este caso, las características de una determinada unidad, un perfil de egreso, una política institucional, etc. Es importante tratar de ser objetivos en las descripciones, apegándonos a la información disponible y ser preciso para resaltar principalmente los aspectos analíticos y críticos de cada criterio.
- **Analítico:** la información a presentar requiere establecer relaciones entre los objetos estudiados, estableciendo asociaciones y hechos causales entre ellos, produciendo conclusiones.
- **Crítico:** la información analizada en el contexto de la carrera, debe producir juicios y conclusiones basadas en evidencias con respecto al estado de ésta, permitiendo dar cuenta de su realidad, en términos de fortalezas y debilidades.

Capítulo IV: Plan de mejoramiento

Este capítulo se construye con el Plan de Mejoramiento realizado después de la tercera jornada de autoevaluación. Será responsabilidad del Coordinador General del proceso de autoevaluación compilar todos los proyectos de mejora elaborados por la Carrera y validados por la VRAC para incorporarlos en este capítulo.

Es relevante que queden claramente definidos los objetivos de cada proyecto y las acciones relevantes que se realizarán para mejorar las debilidades de la Carrera, tomar las oportunidades del entorno, disminuir el posible impacto de las amenazas o consolidar las fortalezas identificadas. Así mismo, los plazos, metas, indicadores o verificadores, responsables, colaboradores y recursos deben estar identificados para cautelar que su cumplimiento sea óptimo.

Tal como se indicó en capítulo anterior, el Plan de Mejoramiento es sometido a aprobación de las autoridades superiores de la USS (VRA, VRAC, VRAE, VRPD) para garantizar los recursos para su cumplimiento y los plazos a comprometer.

Se recomienda introducir el listado de proyectos de mejoramiento en un texto breve, de máximo una página, donde se indiquen las principales conclusiones del proceso de autoevaluación, las principales fortalezas y las principales debilidades que se abordarán en el plan. También, si existen oportunidades o amenazas relevantes, es necesario mencionar el impacto que se espera obtener a partir del plan de mejoramiento.

4.2. Revisión del Informe de Autoevaluación

Luego de la tercera jornada de autoevaluación, el comité de autoevaluación estará en condiciones de tener una primera versión completa del informe. Esta primera versión, es relevante que sea sometida a revisión interna y externa.

El primer nivel de revisión debe recaer en los Directores de Carrera, Director de Escuela y miembros del Comité de Autoevaluación, junto con el Director de Procesos de Acreditación de Pregrado, para analizar la consistencia interna del documento y que refleje los elementos consensuados en el proceso de autoevaluación. Se recomienda que este proceso no se extienda en el tiempo.

Una metodología que permite cautelar la extensión temporal es solicitar que la revisión de cada uno de los actores de este primer nivel se realice identificando los aspectos puntuales del documento y construyendo propuestas de redacción o incorporación de tablas, gráficos u otros recursos.

El segundo nivel de revisión interna incorporar la perspectiva institucional. Para esto, los actores que pueden incorporar esta visión son el Decano de la Facultad, el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad u otra autoridad pertinente. En paralelo al segundo nivel de revisión interna, el informe se puede someter a revisión externa. En la evolución histórica de los procesos de acreditación en la USS, se ha incorporado la figura de un asesor externo, quien debe poseer los atributos de ser un académico reconocible, que tenga experiencia en la conducción de una Carrera y en procesos de acreditación.

El proceso de revisión externa consiste en que el asesor recibe el informe de autoevaluación luego del primer nivel de revisión interna y se pronuncia respecto al nivel de cumplimiento de los criterios de acreditación. Dada la experiencia requerida para escoger al asesor, no debiera demorar su pronunciamiento, por lo tanto, un plazo razonable para esto es de 7 a 10 días. El asesor recibe un pago por esta tarea.

Para optimizar el trabajo del asesor externo, la Dirección de Procesos de Acreditación preparó la siguiente pauta (cuadro 4.1), que sirve de guía para el asesor:

Pauta Asesor Externo

Estimado Asesor: Muchas gracias por colaborar con la Carrera en su proceso de acreditación. Su experiencia como experto nos permitirá someter el proceso de autoevaluación a una revisión externa para ajustar los aspectos relevantes que usted considere, con el fin de robustecer el Informe de Autoevaluación previo a la evaluación de pares y el juicio de acreditación. Nos interesa que emita todas las observaciones que considere apropiadas. Junto a ello, particularmente nos interesa conocer su apreciación respecto a los siguientes aspectos:

1. El Perfil de Egreso, ¿responde a las exigencias profesionales, a los requerimientos de formación y laborales?
2. ¿La estructura del plan de estudios permite suponer que los alumnos alcancen el perfil de egreso declarado?
3. ¿Hay elementos disciplinarios que no se aborden en las definiciones de Perfil de Egreso o Malla Curricular de la carrera? o ¿La Carrera deja de lado aspectos relevantes del ejercicio profesional actual, en su declaración de Perfil o Malla Curricular?
4. ¿Qué le parece la propuesta pedagógica (métodos pedagógicos, equalización, evaluaciones, formación práctica) que ofrece la carrera?
5. ¿La dotación docente es adecuada? Entregue su opinión de:
 - Cantidad de académicos
 - Calificación del cuerpo docente
 - Delimitación de funciones docentes y administrativas
 - Carrera académica
 - Incentivos para el desarrollo académico
6. En términos comparativos con la realidad nacional para la Carrera, ¿le parece adecuado el estándar que presenta la USS, respecto a:
 - Puntajes de Ingreso
 - Indicadores de progresión estudiantil (tasa de deserción, titulación, tiempo de egreso, retención)
 - Sistemas de apoyo para estudiantes (académicos y económicos)
 - Campos Clínicos o centros de práctica
 - Resultados en Investigación
 - Laboratorios (Espacios y equipamiento)
 - Infraestructura
7. En función de su experiencia, ¿cuáles son las principales ventajas que reconoce en la Carrera? y ¿cuáles serían las principales desventajas que logra identificar en el Informe de Autoevaluación?
8. ¿Hay elementos que puedan poner en riesgo el resultado de acreditación de la carrera?
9. Recomendaciones finales para mejorar el informe.

Cuadro 4.1: Pauta guía para asesores.

Una vez enviada las observaciones del asesor externo y de las autoridades del segundo nivel de revisión interna, el Coordinador General del proceso, en colaboración con el Director de Escuela o Decano, consolida las observaciones y sugerencias de las revisiones. En un proceso final de revisión, la Dirección de Procesos de Acreditación entrega la visación del documento, que ya está en condiciones de ser enviado a la agencia de acreditación.

4.3. Guía de Formularios y Anexos

Junto con el informe de autoevaluación, la Carrera debe entregar la actual Guía de Formularios y documentos anexos que respalden el análisis de autoevaluación. La actual guía de formularios está compuesta por 3 secciones:

- Sección a) información cualitativa
- Sección b) información de opinión
- Sección c) información cuantitativa

Las secciones B y C se entregan institucionalmente: la Dirección de Evaluación Institucional, perteneciente a la VRAC entrega la Sección B con la síntesis de los estudios de opinión según cada grupo de informantes clave (académicos, estudiantes, egresados y empleadores); la Dirección de Análisis Institucional, perteneciente a la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo entrega la Sección C para cada sede en que se imparta la Carrera.

La Sección A se entrega con un nivel de avance de un 40 % aproximadamente, a través de la Dirección de Procesos de Acreditación de Pregrado. Esta información corresponde a datos de carácter institucional, que es común a todas las Carreras. Es responsabilidad del Coordinador General del proceso de autoevaluación completar los puntos restantes.

En caso que la CNA modifique la guía de formularios, los criterios de responsabilidad para la entrega de información es el siguiente:

- Información cuantitativa corresponde exclusivamente a la Dirección de Análisis Institucional, para cautelar la consistencia y calidad de los datos.
- Información de opinión corresponde exclusivamente a la Dirección de Evaluación Institucional para cautelar la metodología de los estudios.

- Información descriptiva institucional corresponde a la Dirección de Procesos de Acreditación de Pregrado compilar la documentación emanada por las distintas unidades de la USS.
- Información descriptiva de la Carrera corresponde al Coordinador General del proceso.

Por su parte, los anexos del informe de autoevaluación corresponde a documentos o evidencias que respalden los juicios emitidos en el análisis de los criterios y del proceso en general. Para optimizar y sintetizar esta documentación, se recomienda ordenar los anexos según los distintos capítulos del informe, lo cual facilita la búsqueda de información por parte de los evaluadores externos (cuadro 4.2).

4.4. Entrega de la documentación a la Agencia

Una vez que los documentos de autoevaluación han llegado a su etapa final y han sido revisados, deben ser entregados a la VRAC para la entrega formal a la Agencia acreditadora. Previamente, la Vicerrectoría realizará los ajustes a los documentos para adaptarlos al formato institucional, realizando posteriormente la impresión. Cuando la documentación se encuentre completa, la VRAC hará su entrega formal a la Agencia.

El proceso de selección de la agencia acreditadora está basado en los siguientes hitos, previos al término del informe de autoevaluación:

- Se invita a representantes de las agencias que están autorizadas por la CNA a acreditar el área del conocimiento a la que pertenece la Carrera.
- Las agencias presentan sus métodos de trabajo a la o las Carreras que se sometan a acreditación.
- Posteriormente, los Decanos expresan su preferencia al Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad.
- El Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad expone los antecedentes en Comité de Rectoría
- El Comité de Rectoría decide la agencia acreditadora
- Se comunica a las agencias la decisión y se inician la formalización con la agencia seleccionada.

En este punto finaliza la labor de la carrera y del Comité de autoevaluación en términos del informe. Con el envío del Informe de Autoevaluación a la agencia acreditadora

Capítulo	Documentos
I. Marco Institucional	Proyecto Educativo USS, Reglamento General, Plan de Desarrollo Institucional, Plan Académico Quinquenal 2013-2017.
II. Avances de compromisos del proceso de acreditación anterior	Fichas de seguimiento a proyectos de mejora, Evidencias relevantes de cada proyecto.
III. Análisis de los criterios de acreditación	
Propósitos	Plan de desarrollo de Facultad / Escuela.
Integridad	Evidencias de difusión.
Perfil de Egreso	Decreto de Rectoría que oficializa el Perfil, Matriz de consistencia de Perfil con definiciones institucionales.
Estructura Curricular	Decreto de Rectoría que oficializa el Plan de Estudios, Matriz de consistencia de Perfil con malla curricular, Programas de asignatura.
Vinculación con el medio	Catastro de actividades de VCM.
Organización y administración	Funciones de cargos directivos de Carrera, Escuela y Facultad, Evaluaciones de cargos.
Personal docente	CV académicos.
Infraestructura	Inventarios de infraestructura especializada para la carrera.
Participación y bienestar estudiantil	Reportes de cobertura de beneficios.
Creación e investigación	Catastro de publicaciones.
Efectividad y Resultado del proceso educativo	Informes ICAI, Reportes de causales de deserción no académica.
Autorregulación y mejoramiento continuo	Evidencias de seguimiento a plan de desarrollo.

Cuadro 4.2: Principales documentos que deben anexarse y su correspondencia con los respectivos capítulos del informe.

seleccionada termina formalmente la etapa de autoevaluación. Comienza una nueva etapa del proceso, donde adquiere relevancia la difusión de la información, y la organización y preparación de la carrera para la evaluación externa, aspectos a tratar en el siguiente capítulo.

LA EVALUACIÓN EXTERNA

5.1. Preparación de la evaluación externa

Posterior a la entrega del informe de autoevaluación, comienza la segunda etapa del proceso de acreditación: la evaluación externa. En este período, si bien ya se ha entregado el informe, hay acciones que la carrera debe llevar a cabo para preparar la visita del comité de pares evaluadores. Previamente a la visita de los evaluadores, hay dos tareas que la carrera debe realizar durante este período:

1. Difundir la información: tras la etapa de autoevaluación, es importante poner a disposición de la comunidad académica la documentación y los resultados obtenidos. Es ideal generar estrategias de difusión, donde los participantes de las encuestas, los alumnos, docentes puedan enterarse del proceso y los resultados. En general, este es un aspecto que se recoge en las evaluaciones externas y lo importante es fortalecer el conocimiento que la comunidad posee acerca de este proceso. Las acciones de difusión deben vincularse con la estrategia de difusión del informe, explicada en capítulo 1 (ver apartado “Estrategias de Difusión y Comunicación”, página 17). En esta etapa de difusión, la comunidad interna (académicos y estudiantes) la atención debe focalizarse en los siguientes aspectos:
 - Las etapas desarrolladas para llegar a la visita de pares y los niveles de participación de los distintos estamentos.

- Principales fortalezas y debilidades reconocidas en el informe de autoevaluación.
- Proyectos de mejora comprometidos para superar las debilidades
- Superación de debilidades del proceso de acreditación anterior

Además, como en la visita de los pares evaluadores se solicitan reuniones con directivos institucionales, la Carrera debe preparar una presentación para el Comité de Rectoría y Vicerrectores de Sede, a modo de preparación de este estamento. La VRAC ha desarrollado un formato PowerPoint estándar, que reúne datos relevantes para los directivos. La comunidad externa (egresados y empleadores) debe ser informada del proceso de una manera mucho más precisa. En la definición de la estrategia de difusión, se debe identificar qué acción es más conveniente realizar. Entre las utilizadas están:

- Reuniones informativas en instalaciones de la Universidad
- Visitas de Directores de Carrera a lugares de trabajo
- Envío de documentación en papel o digital

En cualquier caso, se debe fomentar que ellos expongan sus opiniones respecto del desempeño de los egresados, en el caso de los empleadores y de su satisfacción con el nivel de formación, en el caso de los egresados. Si la carrera cuenta con una web propia, una buena práctica puede ser el digitalizar la documentación y publicarla en su propio sitio. También puede enviarse la documentación por correo electrónico. En cualquier caso, la estrategia que se emplee para este fin debe fomentar la lectura de la información.

2. Registrar avances del plan de mejoramiento: entre la entrega del documento y la visita de pares evaluadores se genera un espacio de tiempo. Durante este tiempo es necesario mantener un seguimiento activo del plan de mejoramiento propuesto en el informe, de modo de poder dar cuenta en la visita de los avances comprometidos en este período.

La Carrera en conjunto con la Vicerrectoría evaluarán las fechas posibles para la realización de la visita, y la VRAC derivará dicha propuesta a la Agencia. Una vez que se ha convenido con la Agencia acreditadora la fecha de la visita del comité de pares evaluadores, la preparación involucra cuatro actividades importantes:

1. **Propuesta de comité de pares:** la agencia acreditadora enviará a la Institución una propuesta de Comité evaluador, la cual esta comúnmente compuesta por tres evaluadores. Esta propuesta de personas es extraída desde el registro de

evaluadores que debe tener toda agencia. La propuesta es revisada por la Carrera en conjunto con la VRAC, y existe la posibilidad de solicitar algún cambio en la configuración del comité si se estima conveniente. Es importante dar una pronta respuesta, ya que esto permite a la Agencia contactar a los evaluadores con mayor anticipación y comprometer su participación.

2. **Programa de visita:** luego de confirmar al comité, la Agencia diseña una propuesta de cronograma para la visita de los evaluadores. Esta propuesta inicial de trabajo requiere ser estudiada desde el contexto de la carrera, en cuanto a la disponibilidad de los actores convocados, las sedes comprometidas en la visita, actividades internas, etc. Si bien se pueden solicitar modificaciones según los términos mencionados antes, el programa es definido finalmente por el comité de pares evaluadores, de acuerdo a los aspectos que consideren como más importantes de evaluar. En el cuadro 5.1 se muestra un ejemplo de un programa de visita.
3. **Asignar roles, recursos y participantes:** una vez emitido y confirmado el programa es necesario dividir las tareas propias de la visita. Se debe considerar que el transporte para el comité dentro de una ciudad forma parte de la responsabilidad de la carrera, por lo que se debe coordinar con precisión a los responsables, el vehículo y los horarios correspondientes. La alimentación de los evaluadores es otro aspecto a considerar, donde es necesario planificar desde el café para las reuniones hasta los almuerzos del comité. En general, las reuniones tienen un ritmo muy preciso e intenso, por lo que una buena coordinación previa de trabajo evitará entorpecer la visita.
4. **Invitaciones:** Otro aspecto a coordinar, es la invitación y confirmación de aquellos actores convocados a las reuniones, donde las principales dificultades se presentan en aquellos que vienen desde fuera de la Universidad. Para evitar esto, los Egresados y Empleadores deben ser convocados con anticipación, tratando en lo posible de comprometer su participación. Para esta tarea, la Red de Egresados coopera con las carreras en las convocatorias a estos estamentos.

Finalmente, es necesario gestionar los espacios donde se realizarán las reuniones. Se debe evitar el desplazamiento del comité entre una reunión y otra, considerando espacios para el trabajo interno de los evaluadores y reuniones de amplia convocatoria.

Programa de visita tipo	
Lunes	
09:00 a 10:00	Reunión con Rector y Vicerrectores
10:10 a 11:10	Reunión con Decano de la Facultad
11:20 a 12:20	Reunión con Director(a) de Escuela
12:30 a 13:30	Reunión con Directores de carrera en sedes
13:30 a 15:00	Reunión interna del comité y almuerzo
15:00 a 16:20	Reunión con comité de autoevaluación
16:30 a 17:30	Reunión con profesores de la carrera con jornada completa sin cargos directivos
17:40 a 18:40	Reunión interna del comité de pares y revisión de documentos
18:50 a 19:30	Reunión con titulados de la carrera sin relación contractual o académica con la unidad
19:30	Retiro del comité
Martes	
09:00 a 10:10	Reunión con profesores de la carrera con jornadas parciales sin cargos directivos
10:20 a 11:20	Reunión con Consejo de Escuela
11:30 a 12:30	Reunión con estudiantes de primer y segundo año
12:30 a 13:30	Reunión con estudiantes de cursos superiores
13:30 a 15:00	Reunión interna del comité y almuerzo
15:00 a 16:20	Visita a instalaciones de la carrera y recorrido por biblioteca
16:30 a 18:30	Reunión interna del comité
18:40 a 19:30	Reunión con empleadores
19:30	Retiro del comité
Miércoles	
09:00 a 13:30	Reunión interna del comité de pares y preparación de informe oral
13:30 a 15:00	Reunión interna del comité y almuerzo
15:00	Lectura informe oral y término de visita

Cuadro 5.1: Ejemplo de un programa de visita de evaluación externa

5.2. La visita de pares evaluadores

Los pares evaluadores

El Comité de pares evaluadores es un equipo de especialistas propuesto por una Agencia acreditadora, que verifican en terreno si una carrera cuenta con las condiciones necesarias para cumplir con el perfil de egreso planteado y si cumple con los criterios de evaluación.

Estos evaluadores son propuestos por cada Agencia acreditadora desde un registro público actualizado, que cada una de ellas debe mantener. Las Agencias proponen

evaluadores según el área de evaluación. En general, son académicos o profesionales provenientes de otras instituciones, considerados "pares" en referencia a que tienen experiencia en el área disciplinaria o en gestión universitaria.

Los comités de pares evaluadores, generalmente se componen de tres integrantes, condición que puede variar según las características de la carrera o complejidades propias de la visita. Uno de los integrantes es designado por la Agencia como presidente del Comité, y es el encargado de la visita de pares ante la Agencia. En algunos casos, uno de los evaluadores propuestos puede ser extranjero.

Todo Comité de pares evaluadores es acompañado por un representante de la Agencia, que oficia como ministro de fe en el proceso, coordinando aspectos generales de la visita y verificando que el proceso sea realizado bajo la normativa correspondiente. El ministro de fe se constituye como el intermediario entre el Comité y la institución o Carrera.

La labor del comité de pares se sintetiza en los siguientes puntos:

- **Estudiar la documentación:** el comité de pares, previamente a la visita, realiza un estudio de la documentación de autoevaluación entregada por la Carrera a la Agencia. Posteriormente, en una reunión preparatoria se discuten los temas a tratar durante la visita, se resuelven preguntas y se determina si se requiere documentación complementaria.
- **Definir el programa de visita:** el comité de pares es quién aprueba o formaliza el programa de visita que se enviará a la carrera. Dirigir las reuniones de la visita: durante la visita el Presidente del comité y los evaluadores son quienes llevan a cabo las preguntas durante las reuniones. En dichas reuniones se busca contrastar y clarificar la información de los informes con los distintos actores.
- **Emitir un informe oral:** al finalizar la visita, los evaluadores emiten un breve informe oral, donde se entrega una devolución a la carrera con las primeras impresiones del Comité de pares acerca de la información obtenida en la visita.
- **Preparar el informe de evaluación:** luego del informe oral la visita se da por terminada. El comité de pares tiene un plazo establecido por la Agencia para enviar un informe, el cuál es derivado a la institución. Tras esa entrega, la carrera tiene 10 días para responder con observaciones al informe si lo estima conveniente.

Es importante aclarar que los evaluadores no cumplen un rol de jueces dentro del proceso, ya que no es su labor sentenciar un juicio propio sino más bien establecer

si la Carrera se ajusta o no a los criterios de evaluación. Tampoco son acreditadores, ya que su función es verificar en terreno el grado de cumplimiento de los criterios evaluativos y transmitir a la Agencia sus apreciaciones para que ésta tome la decisión de acreditación. No cumplen un rol de consultores de la institución ni de la carrera, ya que su labor se enmarca en evaluar la carrera bajo el marco de los criterios, evitando las apreciaciones personales.

Recomendaciones para la visita del comité a la carrera

Al respecto de la visita, ya se han entregado algunos aspectos generales, y su buena ejecución depende en gran parte de ajustarse al programa y de una buena preparación por parte de los organizadores. Dado lo anterior, es importante dar algunas recomendaciones para las distintas etapas de ésta.

Recomendaciones previas a la visita:

- Es necesario dar una buena difusión del informe de autoevaluación entre la comunidad de la carrera. Se sugiere revisar, leer y discutir la documentación presentada, conocer las fortalezas y debilidades propias y las estrategias orientadas al mejoramiento. El conocimiento de ésta información es básico para responder a las consultas durante la visita de pares.
- Convocar con anterioridad a los participantes de las distintas reuniones y comprometer su participación. Se recuerda que es necesario confirmar la participación de aquellos actores convocados del medio externo a la carrera, en general estos grupos asisten en menor medida a estas instancias.
- Mantener una actitud abierta y receptiva durante la visita, la evaluación no es un examen, sino una etapa más dentro del proceso. Se recomienda sacar conclusiones positivas de la mirada del evaluador (perspectivas de trabajo, disciplinarias, etc.), desde la evaluación se pueden extraer elementos muy positivos para el mejoramiento posterior, constituyendo una instancia de aprendizaje importante para la comunidad.
- Los evaluadores provienen de otras instituciones y su conocimiento de la carrera proviene de la documentación y sus propias referencias. Lo importante es ser activos por aclarar aquellos puntos que sean puestos en duda por el comité.

Recomendaciones durante la visita:

- Durante la visita, cualquier aspecto a plantear al comité, se debe realizar por medio del ministro de fe o con el presidente del Comité. El protocolo determi-

na, que ellos son quienes transmiten las consultas al equipo de evaluadores.

- Es importante al respecto del programa, involucrar en cada reunión sólo a los actores convocados para ésta, a no ser que el Comité diga lo contrario.
- En términos de tiempo, es necesario ser puntuales a las reuniones, y realizar el esfuerzo de ajustar la agenda de la carrera en función de las necesidades de la visita. Es probable que se deba mover alguna clase por alguna reunión y se necesita ser flexibles ante contingencias y cambios en el programa de la visita. Es necesario evitar cualquier interrupción a las reuniones, ya que los tiempos son muy acotados.
- Entregar información solicitada por el Comité de pares. Regularmente los comités de pares, a raíz de algún aspecto surgido en las mismas reuniones, solicitan alguna información adicional. Es importante cautelar que dicha información sea entregada y elaborada si es necesario, evitando comprometer información o documentos inexistentes. La información extra entregada al Comité de pares debe ser por solicitud directa de los evaluadores o el ministro de fe, por correcciones posteriores realizadas a los datos o el informe por parte de la Carrera, o por concepto de entregar avances realizados durante el periodo previo a la visita.
- En términos de la información, la revisión previa de los documentos debería evitar la falta de consenso de los convocados respecto a la información. Como el espacio de tiempo es breve, no es posible incluir presentaciones en PowerPoint al Comité, por lo que la lectura y preparación son la clave. A este respecto, es importante tener claridad respecto a las fortalezas que posee la carrera, conocer las estrategias empleadas para aprovechar las oportunidades, conocimiento y acciones para el mejoramiento de las debilidades, y las estrategias para afrontar las amenazas.
- En lo relativo al transporte, se debe trasladar al Comité desde su llegada a cada Sede. Si se encarga el traslado a algún funcionario, es importante que éste conozca los itinerarios del programa para dar puntualidad a los traslados.
- Respecto a los espacios, es necesario que el Comité tenga un lugar para reuniones con pocas personas o también para reuniones internas. Esto puede ser una sala de reuniones donde esté disponible una mesa de trabajo, un computador con internet y una línea telefónica. Del mismo modo, se debe contar con una sala para reuniones de alta convocatoria, como aquellas con estudiantes y profesores. Lo importante es, de acuerdo al programa, disponer y organizar las salas de reuniones previamente, teniendo en mente los traslados, la disponibilidad de las llaves, refrigerios y el espacio de tiempo del almuerzo.

Recomendaciones al término de la visita:

Al término de la visita, el Comité de pares evaluadores realiza un informe oral, el que es presentado ante quienes determine la carrera. El sentido de este momento es entregar una devolución preliminar a la Carrera, que ha dedicado tiempo y esfuerzo a la autoevaluación y tiene derecho a una retroalimentación luego de la visita. Este suele ser un momento tenso y estresante en la mayoría de los casos, hay expectativas y ansiedad respecto al diagnóstico que los evaluadores han recogido durante su estadía.

El informe oral tiene ciertas regulaciones:

- **No se pueden realizar observaciones:** el informe oral es leído por el presidente del comité evaluador y en esta instancia no hay espacio para aclaraciones ni observaciones por parte de la Carrera. El informe final de evaluación del Comité será enviado a la Agencia, y ésta lo derivará a la institución, teniendo un plazo de 10 días para realizar las observaciones que la Carrera estime pertinentes.
- **No se debe registrar en audio ni video:** esta lectura se basa en conclusiones preliminares respecto a la visita y no constituye una instancia resolutive. Se evita este tipo de registro para no comprometer al comité con este primer juicio. Se recomienda tomar notas del informe, para una discusión posterior.
- **Término de la visita:** Al terminar el Informe Oral, protocolarmente la visita llega su fin y el comité se retira. Se puede dar algún agradecimiento breve, pero tras los días de trabajo intenso se recomienda no comprometer a los evaluadores con ninguna otra actividad o invitación.

5.3. Análisis y respuesta al informe de pares

Una vez realizada la visita, el comité de pares evaluadores tiene un período de aproximadamente 30 días para la construcción y entrega del informe final de evaluación a la Agencia acreditadora. Este informe es derivado a la carrera para que realice un análisis de éste y emita observaciones si lo estima necesario.

El período para la emisión de observaciones es regularmente de 10 días. Este es un tiempo breve si se considera la discusión, redacción y entrega del documento. La respuesta de la carrera debe ser mediante una carta dirigida a la agencia acreditadora, firmada por el Director de Escuela y el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad.

En la misma carta puede referirse a la decisión de la carrera de no hacer observaciones al informe o, establecer un listado con los puntos específicos en los que la unidad

está en desacuerdo. Los puntos de desacuerdo deben registrarse por criterio de evaluación, y estar divididos por ítem si es que hay más de un punto a replicar dentro de cada criterio.

Es muy importante que el análisis sea trabajado por el Comité de autoevaluación y la Dirección de la Escuela, quiénes han sido los guías directos del proceso. Pese a cualquier tipo de desacuerdo con el informe, la respuesta debe estar basada en argumentos, fundamentando cada uno de los puntos, en lo posible con datos y documentos que los respalden.

Dicho documento será derivado a la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, desde donde se hará entrega formal a la Agencia. Con este hito, termina la segunda etapa del proceso de acreditación y únicamente resta esperar el resultado de la Carrera.

RESULTADO DE ACREDITACIÓN Y PROCESO DE SEGUIMIENTO

6.1. Resultado de acreditación

La tercera etapa del proceso de acreditación corresponde al hito en que el Consejo de Acreditación correspondiente al área del conocimiento al que pertenece la Carrera, determina si la carrera se acredita o no, y el período correspondiente en el caso favorable.

Los Consejos de Acreditación de las agencias acreditadoras están compuestos por académicos reconocidos, que por su prestigio y experiencia han sido convocados para cumplir esta tarea. En los Consejos de Acreditación no participan los miembros del Comité de Pares. La tarea del Consejo de Acreditación consiste en analizar la documentación del proceso:

1. El informe de autoevaluación
2. La guía de formularios
3. Los documentos anexos del informe de autoevaluación
4. El informe del Comité de Pares Evaluadores
5. Documentos adicionales solicitados por el Comité de Pares Evaluadores.
6. El informe de respuesta al Comité por parte de la Carrera.

Con todos estos antecedentes, el Consejo de Acreditación evalúa el grado de cumplimiento de los criterios de acreditación de la Carrera y determina el número de años de acreditación, en caso de ser acreditada.

Los períodos de acreditación están establecidos en la ley No 20.129, que determina que “la acreditación de carreras y programas de pregrado se extenderá hasta por un plazo de siete años, según el grado de cumplimiento de los criterios de evaluación”.

Posteriormente, en un documento llamado “Acuerdo de Acreditación”, la agencia acreditadora envía a la Universidad las conclusiones principales del grado de cumplimiento de los criterios por parte de la Carrera. En el Acuerdo, también se indica las sedes, modalidades y jornadas que se sometieron a acreditación.

Al ser notificado el resultado de acreditación de la Carrera, se debe difundir íntegramente señalando los años de acreditación, sedes, modalidades y jornadas, según la normativa de la Comisión Nacional de Acreditación.

6.2. Evaluación de Reposición y Apelación

Al analizar las principales conclusiones por las que la Carrera obtuvo su resultado, existe la posibilidad de solicitar que se reconsideren los antecedentes para obtener un nuevo resultado de acreditación, en caso que exista disconformidad, que no se corresponda con lo referido en el informe de pares evaluadores y que difiera significativamente del estado de desarrollo de la unidad.

Este proceso se denomina “reposición” y se puede presentar ante la agencia acreditadora, entre 10 y 30 días, según cada agencia, luego de la recepción del acuerdo de acreditación en la Institución.

Esta instancia debe ser informada a la Agencia mediante un documento denominado “Recurso de reposicionamiento”. Este documento corresponde a una carta dirigida a la agencia indicando el desacuerdo con el resultado y los argumentos correspondientes para la revisión del veredicto. A esta carta debe adjuntarse información que sustente los argumentos por los cuales debe hacerse la revisión y cambio en el acuerdo.

Tras esta instancia, la Agencia acreditadora emitirá un nuevo acuerdo de acreditación, donde se suscribirá si se acepta o rechaza el recurso de reposicionamiento solicitado por la carrera y la institución, y en el caso favorable, prolongará el período de acreditación.

La ley estipula además una última instancia de apelación con la Comisión Nacional de Acreditación, en el caso de llegar a un desacuerdo mayor con la agencia acredi-

tadora. En este caso, CNA Chile hace un reestudio del caso y define el resultado mediante un acuerdo final, el cual no puede ser sometido nuevamente a apelación.

6.3. Seguimiento al Plan de Mejoramiento

Con el resultado de acreditación de la Carrera, se activa el proceso de seguimiento al Plan de Mejoramiento comprometido en el proceso. Un primer paso es verificar que los proyectos de mejora y sus acciones se hacen cargo de las debilidades constatadas en el acuerdo de acreditación. De lo contrario, deben incluirse acciones o eventualmente proyectos que se hagan cargo de dichas debilidades.

Posteriormente, el proceso de seguimiento se activa cada semestre con el envío al director de Escuela/Carrera del formulario de seguimiento. Este contiene:

1. **Estado de avance de los proyectos de mejora:** aquí se consigna la situación del proyecto al momento de la evaluación (terminado, en desarrollo o no iniciado), las actividades ejecutadas y las fecha de ejecución.

Nº	Nombre del Proyecto de Mejora	Estado (Terminado, En desarrollo, o No iniciado)	Actividades Ejecutadas	Fecha de ejecución

2. **Debilidades del acuerdo de acreditación:** se busca (1) relacionar las debilidades del acuerdo de acreditación con los proyectos de mejora del plan, y (2) señalar las acciones ejecutadas y su fecha de realización.

Nº	Debilidad	Proyecto de mejora relacionado	Acciones Ejecutadas	Fecha de ejecución

3. **Evidencias de los proyectos de mejora terminados:** en esta sección se indican las evidencias solo de aquellos proyectos terminados. Un proyecto de mejora puede tener más de una evidencia. Estas, a su vez, son un registro clave para el próximo proceso de autoevaluación. Por ello, recomendamos disponer de una carpeta en papel o electrónica para su registro.

Nombre del proyecto de mejora	Evidencias

4. **Principales logros y dificultades en la ejecución:** en este apartado se pide que la Escuela/Carrera se pronuncie sobre los principales logros y dificultades en

el despliegue del plan. Al ser esta una evaluación semestral, permite identificar nudos críticos que pueden resolverse durante el proceso así como buenas prácticas posibles de transferir a otros programas.

5. **Observaciones VRAC:** este espacio está reservado para la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad. En él se observan aspectos puntuales del monitoreo, por ejemplo acelerar el inicio de proyectos, ajustar acciones que dificultan la ejecución del plan o motivar y promover la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Este formulario para el seguimiento del plan de mejora es completado por el Director y luego enviado a la DGAC. Posteriormente, se produce una reunión de trabajo donde se aborda sistémicamente el plan, se profundiza en aspectos críticos y se generan acuerdos.

La DGAC realiza una integración de los formularios de seguimiento con el fin de generar reportes por Facultad, de tal modo de que los Decanos puedan promover, articular y coordinar acciones de mejora.

Durante el proceso de despliegue del plan de mejora la agenda de trabajo también incluye la definición, instalación y evaluación, en conjunto con las carreras, de mecanismos de aseguramiento de la calidad. Estos son instrumentos de gestión que la Universidad busca implementar en ámbitos críticos del desarrollo académico de cada programa. Los mecanismos deben cumplir con ser formales, de aplicación sistemática y con alcance para todas las carreras/sede.

Con este sistema de monitoreo, la Universidad garantiza que las carreras acreditadas cumplan con los principios de mejoramiento continuo y autorregulación, que son dos pilares del sistema de acreditación nacional.

ANEXOS

Anexo 1: Análisis Criterio Propósitos

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
<p>1.a. Planificación de actividades académicas (indicadores, metas, recursos)</p>	<p>¿De qué manera la Escuela/Carrera planifica sus actividades académicas? ¿Qué indicadores establece la Escuela/Carrera para planificar su gestión académica? ¿Qué metas establece la Escuela/Carrera para planificar su gestión académica? ¿Estos indicadores y metas orientan la asignación de recursos? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?</p>	<p>Plan de desarrollo de Facultad, Plan de desarrollo de Escuela, Planificación presupuestaria.</p>
<p>1.b. Misión (población estudiantil, campo ocupacional y modelo educativo)</p>	<p>¿La carrera cuenta con declaración de misión? ¿La carrera cuenta con declaración de otros propósitos? ¿La misión explicita la población estudiantil a la que se orienta? ¿La misión explicita el campo ocupacional de los egresados? ¿La misión explicita el modelo/proyecto educativo? ¿La misión o los propósitos de la carrera consideran requerimientos externos de formación? ¿Cómo determina la carrera que cumple su misión o propósitos declarados? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?</p>	<p>Declaración de misión / visión, Declaración de otros propósitos (objetivos, fundamentos, documentos de estado del arte, etc), Consistencia con requerimientos externos: colegios profesionales, asociaciones científicas, ministerios del área (Educación, Salud, etc.), indicaciones políticas o gubernamentales, informes internacionales, etc.</p>
<p>1.c. Coherencia entre propósitos de la carrera y misión institucional</p>	<p>¿La misión o los propósitos de la carrera son consistentes con los propósitos institucionales? ¿La carrera cuenta con declaración de otros propósitos (objetivos educacionales, fundamentos, objetivos para gestión curricular)?</p>	<p>Matriz de consistencia con propósitos institucionales, Definición de objetivos para gestión del currículo, administrativos y financieros, Art. N°1 de Plan de Estudios define "fundamentación, justificación y objetivos" de las carreras.</p>

Anexo 2: Análisis Criterio Integridad

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
2.a. Reglamentación estudiantil	¿Existe reglamentación específica que establece derechos y deberes de los estudiantes? ¿Estos reglamentos se aplican de forma sistemática? ¿Esta reglamentación es conocida por el estamento estudiantil?	Reglamentos USS: General, de Docencia de Pregrado, General de Becas y Beneficios, de Convalidaciones y Homologaciones de Pregrado, de Títulos y Grados, de Disciplina, de Admisión y Matricula de Pregrado, del Sistema de Bibliotecas, de Alumno Provisional de Pregrado. Decretos de Planes de Estudio. Estudios de opinión estudiantes.
2.b. Reglamentación personal docente, técnico o administrativo	¿Existe reglamentación que norma el actuar docente, técnico y administrativo? ¿Esta reglamentación permite la organización en función de intereses estamentales? ¿Esta reglamentación es conocida por el cuerpo académico?	Reglamentos USS: General, de Docencia de Pregrado, del Académico, de Becas para el Personal Administrativo de la Universidad, de Propiedad Intelectual y Privilegios Industriales, General de Investigación, incentivo a publicaciones, para modificación de planes de estudios de pregrado. Estudios de opinión académicos.
2.c. Calidad de información difundida/publicitada	¿La información difundida (académica, financiera y administrativa) es específica, oportuna y fiel a su realidad? ¿La publicidad de la carrera es específica, oportuna y fiel a su realidad? ¿Qué mecanismos de difusión de información o publicidad utiliza la carrera?	Mecanismos de validación de información publicada en web, Mecanismos de validación de publicidad.
2.d. Respeto de condiciones esenciales de enseñanza al ingreso	¿De qué manera se cautela a cada generación de estudiantes que las condiciones en que ingresaron se mantendrán durante sus años de estudio?	Evidencias en cambios de mallas o en ajustes curriculares.
2.e. Información académica del estudiante	¿Existen registros de los procesos académicos de los estudiantes? ¿Estos registros son confiables? ¿Se permite corrección de posibles errores en estos registros? ¿Esta información está disponible oportunamente para los estudiantes? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?	Registro académico, Banner y web de reportes, Encuestas a estudiantes.

2.f. Gestión de la ecua- lización	¿Qué evidencias permiten asegurar que el perfil de egreso se logra alcanzar en cada una de las sedes de la Carrera?	Actas de Escuela, Proyecto Educativo, Orientaciones DGPG.
---	---	---

Anexo 3: Análisis Criterio Perfil de Egreso

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
<p>3.a. Consistencia entre Misión, Visión, Propósitos institucionales y Perfil de Egreso.</p>	<p>¿Existen políticas o mecanismos institucionales que aseguren la consistencia entre misión (USS), visión (USS), propósitos institucionales y el Perfil de Egreso de la Carrera? ¿Existe consistencia entre misión (USS), visión (USS), propósitos institucionales y el Perfil de Egreso de la Carrera? ¿Cómo se puede demostrar la consistencia entre estas definiciones?</p>	<p>Orientaciones para creación de perfiles de egreso (DGPG); Matriz de consistencia entre misión (USS), visión (USS), propósitos institucionales, propósitos de carrera o facultad y perfil de egreso.</p>
<p>3.b. Consistencia con título/grado.</p>	<p>¿Existe coherencia entre el perfil de egreso con la denominación del título profesional y el grado académico otorgado? ¿Cómo se puede demostrar esta consistencia? ¿El perfil de egreso es atingente con el nivel educacional de la carrera? ¿Es posible demostrar esta relación?</p>	
<p>3.c. Retroalimentación del medio relevante.</p>	<p>¿La Carrera incorpora requerimientos del medio (disciplinario o profesional) en su definición del perfil? ¿Cómo se obtuvo la información del medio para retroalimentar la construcción del perfil? ¿Tuvieron asesorías expertas para evaluar consistencia o pertinencia del Perfil de Egreso? ¿Qué actores del medio relevante fueron consultados para la construcción del Perfil de Egreso? ¿La definición del Perfil de Egreso actual fue validado por expertos externos (egresados, empleadores, representantes del mundo profesional, representantes de otras universidades)? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?</p>	<p>Documentos de creación del perfil con justificación y fundamentación. Art. 1 plan de estudios. Actas de consejos Facultad o Escuela donde se discutan elementos externos. Actas de reuniones con representantes del medio relevante. Documentos externos con indicaciones a incorporar en procesos formativos universitarios de cada carrera o especialidad. Actas de consejos sectoriales. Informes con resultados de consulta a informantes clave externos (representantes del medio, empleadores, potenciales empleadores, etc).</p>

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
3.d. Actualización profesional/disciplinaria del Perfil.	¿Qué Fundamentos (científicos, disciplinarios, profesionales, etc.) motivaron la definición actual del Perfil de Egreso? ¿La Escuela ha desarrollado estudios del estado del arte de la profesión? ¿Hubo documentos de expertos (personas o instituciones) para guiar la construcción del Perfil de Egreso? ¿Esta información se obtiene mediante mecanismos sistemáticos y periódicos aplicados por la carrera? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?	Informes con resultados de consulta a informantes clave externos (representantes del medio, empleadores, potenciales empleadores, etc). Actas de reuniones con representantes del medio relevante. Documentos externos con indicaciones a incorporar en procesos formativos universitarios de cada carrera o especialidad. Actas de consejos sectoriales.
3.e. Explicitación precisa y completa del Perfil.	¿La definición del perfil es completa, clara y precisa de los desempeños esperados del egresado de la carrera? ¿La opinión del cuerpo docente indica que la definición del perfil es completa, clara y precisa de los desempeños esperados del egresado de la carrera? ¿Existe evidencia externa (opinión de expertos, egresados o empleadores) para afirmar la idoneidad de la definición del Perfil? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?	Informes con resultados de consulta a informantes clave externos (representantes del medio, empleadores, potenciales empleadores, etc). Estudios de opinión.
3.f. Explicitación de menciones.	En caso de existir menciones en la carrera, ¿el perfil de egreso da cuenta de ellas? ¿El perfil es preciso en definir los desempeños esperados de las menciones que imparte la carrera? ¿La evidencia de opinión (interna o externa) afirma que el perfil es claro y preciso en indicar los desempeños esperados de las menciones?	Informes con resultados de consulta a informantes clave externos (representantes del medio, empleadores, potenciales empleadores, etc). Estudios de opinión. Decreto con formalización del plan de estudios.
3.g. Difusión del Perfil.	¿El Perfil de Egreso es conocido por los distintos estamentos? ¿El medio relevante y la comunidad académica externa conocen la definición del perfil de egreso de la carrera? ¿Qué mecanismos formales se utilizan para la difusión del Perfil de Egreso? ¿Qué iniciativas ha desarrollado la carrera para dar a conocer el Perfil de Egreso? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?	Encuestas de opinión. Actas de reuniones en que se haya difundido el perfil.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
<p>3.h. Monitoreo/evaluación de cumplimiento del Perfil.</p>	<p>¿Qué mecanismos de monitoreo o evaluación del perfil de egreso presenta la Carrera? ¿Estos mecanismos son sistemáticos, periódicos y están documentados? ¿En qué momentos del proceso formativo se puede evidenciar que el estudiante adquiere cada una de los desempeños esperados definidos en el perfil de egreso? ¿Qué evidencia documentada permite apoyar lo afirmado en la pregunta anterior? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar coordinación entre las sedes?</p>	<p>Evidencias atinentes a cada carrera sobre cumplimiento del perfil de egreso. Actas de aprobación de evaluación periódica del perfil de egreso. Actas de aprobación del sistema de monitoreo/evaluación del cumplimiento del perfil de egreso.</p>

Anexo 4: Análisis Criterio Plan de Estudios

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
4.a. Consistencia Plan de Estudios - Perfil.	¿El Perfil de Egreso logra orientar el Plan de Estudios? ¿El Perfil de Egreso refleja consistencia con las áreas curriculares del Plan de Estudios? ¿Es posible establecer una relación directa entre cada desempeño esperado definido en el Perfil de Egreso con los componentes del Plan de Estudios (Malla Curricular, asignaturas, resultados de aprendizaje)?	Malla curricular. Matriz de consistencia entre Perfil de Egreso y Asignaturas con sus Resultados de aprendizaje.
4.b. Identificación de áreas de formación (general, disciplinaria, profesional, etc).	¿Qué ciclos formativos se observan en el Plan de Estudios? ¿Estos ciclos siguen una secuencia gradual en el plan de estudios? A nivel disciplinario, ¿el proceso de formación se ajusta a los requerimientos profesionales?	Proyecto Educativo USS. Malla curricular.
4.c. Objetivos / Resultados de aprendizaje verificables.	¿Las asignaturas del Plan de estudio están estructuradas en resultados de aprendizaje verificables? ¿Los resultados de aprendizaje presentan medios de verificación o evaluación de su cumplimiento? ¿Existen mecanismos de evaluación de resultados de aprendizaje transversales entre ciclos formativos o áreas curriculares? ¿Existen mecanismos de comunicación entre las sedes para establecer estas coordinaciones?	Programas de asignaturas. Orientaciones para la definición de programas de asignaturas por resultados de aprendizaje.
4.d. Gestión de formación teórico/práctica.	¿El Plan de estudios contempla el desarrollo de actividades formativas de carácter práctico? ¿Las actividades prácticas presentan gradualidad en el avance curricular de los estudiantes? ¿Las actividades prácticas del plan de estudios están vinculadas con los desempeños esperados definidos en el perfil de egreso?	Programas de asignaturas. Pautas de evaluación práctica. Instrumentos de seguimiento a actividades prácticas.
4.e. Formación general o integral (competencias transversales)	¿El plan de estudios contempla el desarrollo de capacidades transversales (ej: comunicación oral y escrita, pensamiento crítico, relaciones interpersonales, autoaprendizaje, trabajo en equipo, uso de TICS)?	Programas de asignaturas de Cursos de Formación Integral. Programas de asignaturas propias de la carrera en que se desarrollen estas capacidades. Pautas de evaluación de estas capacidades.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
4.f. Difusión sistemática de plan de estudios.	¿Qué mecanismos de información se utilizan para transmitir formalmente las actividades curriculares a los estudiantes? ¿Estos mecanismos se aplican sistemáticamente? ¿Existen mecanismos de comunicación entre las sedes para establecer estas coordinaciones?	Decisiones colegiadas (nivel Facultad o Escuela) de difusión a estudiantes: al inicio de cada asignatura, reuniones periódicas con estudiantes, comités de carrera, folletos, carpetas de asignaturas.
4.g. Formación ética, responsabilidad social e individual, construcción de ciudadanía y democracia.	¿El plan de estudios contempla la formación ética, de responsabilidad social e individual, construcción de ciudadanía y democracia?	Programas de asignaturas.
4.h. Sistema de Créditos Transferibles.	¿La carrera ha implementado el sistema de créditos transferibles como unidad de medida de la actividad académica del estudiante? ¿Qué metodología se ha utilizado para definir los SCT en la carrera? ¿Se ha capacitado al cuerpo docente para el desarrollo de los SCT en la Carrera?	
4.i. Proceso de titulación o graduación.	¿Está definido formalmente el proceso de titulación y/o graduación en la Carrera? ¿Qué requisitos de obtención de grado académico y título profesional tiene el Plan de Estudios? El proceso de titulación y/o graduación es conocido por los estudiantes?	Decreto del Plan de estudios. Reglamento de títulos y grados. Estudios de opinión.
4.j. Evaluación periódica del Plan de Estudios.	¿Qué mecanismos de evaluación del plan de estudios se utilizan en la Carrera? ¿Estos mecanismos son periódicos? ¿Los mecanismos de evaluación del plan de estudios se aplican a los distintos niveles curriculares: bibliografía, evaluaciones, unidades de asignaturas, resultados de aprendizaje, asignaturas, ciclos curriculares, áreas curriculares, malla curricular? ¿Existen mecanismos de comunicación entre las sedes para establecer estas coordinaciones? ¿Qué evidencias se pueden informar sobre la utilización de estos mecanismos de evaluación del plan de estudios? ¿Han habido cambios curriculares (ajustes mayores o menores)? ¿Por qué motivos se produjeron?	Actas de consejos de carrera, escuela o facultad. Actas de comunidades académicas, comunidades de nivel, comunidades de áreas curriculares. Reglamento para modificaciones del plan de estudios.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
4.k. Actualización profesional/disciplinaria del Plan de Estudios.	¿Los mecanismos de evaluación del plan de estudios consideran información del medio laboral/profesional? ¿Cómo se obtiene esta información? ¿Qué evidencias se pueden mencionar sobre modificaciones gatilladas por información relevante del medio laboral/profesional? ¿La carrera cuenta con alguna innovación disciplinaria en el proceso de formación (algún avance disciplinario, avance tecnológico, elementos de gestión o emprendimiento, etc.)?	Actas de consejos de carrera, escuela o facultad. Actas de comunidades académicas, comunidades de nivel, comunidades de áreas curriculares. Informes sobre consultas a informantes clave. Actas de reuniones con especialistas externos: consejos sectoriales, empleadores, potenciales empleadores, académicos reconocidos. Reglamento para modificaciones del plan de estudios.
4.l. Formación en segundo idioma.	La carrera presenta requisitos académicos de dominio de un segundo idioma? ¿Qué oportunidades de aprendizaje o mecanismos de compensación provee la Carrera a los estudiantes para que desarrollen esta capacidad?	Programas de asignatura de lenguas extranjeras. Pautas de evaluación.
4.m. Consistencia “diseño curricular” / “actividades en aula”: políticas y mecanismos que garantizan que actividades en aula cubren las materias del plan de estudio.	¿Existen mecanismos para monitorear la idoneidad de las actividades en aula respecto del diseño curricular (resultados de aprendizaje, plan de estudios, perfil de egreso)? ¿Existen mecanismos de comunicación entre las sedes para establecer estas coordinaciones? ¿Qué herramientas pedagógicas/didácticas utiliza la carrera para implementar el plan de estudios? ¿Qué impacto han tenido estas herramientas pedagógicas/didácticas en la carrera?	Instrumentos de carrera/facultad. Planificaciones de asignatura o syllabus o instrumentos afines. Carpetas de asignaturas. Calendario Académico.
4.n. Educación continua de egresados.	¿La Escuela o Facultad impulsa actividades de educación continua para egresados? ¿Existen mecanismos de orientación sobre continuidad de estudios superiores hacia egresados? Al respecto, ¿Existen mecanismos para evidenciar desarrollo en las sedes?	Programas de continuidad de estudios.

Anexo 5: Análisis Criterio Vinculación con el Medio

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
5.a. Políticas y Mecanismos de VCM. Retroalimentación del entorno a: Perfil, plan de estudios, cuerpo docente y proyección laboral.	¿La carrera aplica políticas o mecanismos de VCM? ¿Estas políticas o mecanismos han permitido retroalimentar el plan de estudios y/o el perfil de egreso? ¿Estas políticas o mecanismos han permitido orientar la contratación de profesores? ¿Estas políticas o mecanismos permiten proyectar laboralmente a los egresados?	Política de VCM USS. Registros de carrera en: Consejos sectoriales, Proyectos colaborativos, Extensión Académica, Seguimiento a egresados.
5.b. Diseño, organización y ejecución de actividades VCM.	¿La carrera cuenta con mecanismos para diseñar, aprobar, organizar y financiar actividades de VCM? ¿Estos mecanismos son sistemáticos y formales? ¿Existen evidencias de la aplicación de estos mecanismos? ¿Qué actividades de VCM se han desarrollado en la Carrera?	Catastro categorizado de actividades de VCM por Sede, Estudios de Opinión.
5.c. Priorización de actividades de VCM.	¿Las actividades de VCM se han priorizado hacia campos de interacción relevantes para la carrera? ¿Los objetivos de estas actividades son precisos en identificar esta priorización?	
5.d. Gestión del Egreso.	¿Los estudiantes de la Carrera participan en las actividades de la Red de Egresados?: Ferias laborales, Bolsa de empleo para egresados, Talleres de la Red de Egresados, etc.	Información de la Red de Egresados.
5.e. Vinculación con expertos externos.	¿La Carrera estimula la vinculación de docentes y estudiantes con información, ideas o trabajos de profesionales/expertos externos a la Universidad?	Catastro de participación de estudiantes. Catastro de participación de docentes (Participación en congresos, seminarios, exposiciones, grupos de estudio, grupos de innovación, charlas, conferencias, invitación de expertos, grupos de discusión, etc).
5.f. Monitoreo e impacto de VCM.	¿Qué impacto presentan las actividades de VCM para la Carrera? ¿Cómo se ha definido el impacto de la VCM en la carrera?	Registros de evaluación.

Anexo 6: Análisis Criterio Organización y Administración

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
6.a. Normativa orgánica.	¿La normativa estatutaria (estatutos, decretos, reglamentos) dan estabilidad a la Carrera? ¿La estructura organizacional es adecuada para lograr los propósitos de carrera? ¿La estructura orgánica interna facilita o permite el desarrollo eficiente de la carrera?	Estatutos, decretos, reglamentos.
6.b. Cuerpo directivo.	¿Las calificaciones (grados académicos, experiencia, especialización y capacidad de gestión) del cuerpo directivo son adecuadas para cumplir con sus responsabilidades, funciones y atribuciones? ¿La dedicación horaria del cuerpo directivo es adecuada para cumplir con sus responsabilidades, funciones y atribuciones? ¿Existe claridad y delimitación de las funciones del cuerpo directivo? ¿La estructura permite guiar adecuadamente a la Carrera en sus sedes?	CV Directivos de Facultad, Escuela, Carrera. Estudios de opinión: docentes, estudiantes, egresados. Jerarquización y calificación de directivos.
6.c. Funciones directivas.	El directivo superior de la Carrera desarrolla adecuadamente las funciones de supervisión de: asignación de tareas, provisión de recursos, registro/procesamiento de información para control de gestión. ¿El directivo convoca al cuerpo docente en función de la implementación del plan de estudios? ¿Existe balance en el ejercicio de las funciones directivas entre las sedes?	Estudios de opinión: docentes, estudiantes, egresados.
6.d. Personal de apoyo.	¿El personal de apoyo (técnico o administrativo) es suficiente y adecuado para cubrir las necesidades del plan de estudios? ¿Existe suficiencia de personal de apoyo en las sedes?	.
6.e. Sistema de información y gestión.	¿El sistema de información o gestión académica (Banner) es adecuado para cubrir las necesidades de gestión del plan de estudios?	Web de reportes. Páginas institucionales de información.
6.f. Participación de personal de apoyo.	¿La carrera cuenta con instancias de comunicación y participación del personal de apoyo que facilitan las actividades para el cumplimiento de los propósitos?	.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
6.g. Anticipación de amenazas.	¿La carrera cuenta con políticas o mecanismos para enfrentar amenazas a su quehacer académico o sustentabilidad económica? ¿Qué evidencias se pueden mencionar al respecto? ¿Se consideran las variables propias de cada Sede?	Decisiones institucionales o de Facultad (Ej: cierre de admisión en Sede Osorno para enfrentar nuevo escenario de inversiones de calidad a nivel institucional).
6.h. Sustentabilidad financiera.	¿Existe sustentabilidad financiera para garantizar los propósitos de la carrera? ¿La sustentabilidad se puede garantizar en todas las sedes?	Información financiera.
6.i. Presupuesto periódico.	¿Cómo se realiza el presupuesto de la Carrera? ¿El presupuesto permite garantizar las condiciones adecuadas para el funcionamiento de la carrera en todas las sedes? ¿Existen mecanismos de control presupuestario?	Proceso de presupuesto. Mecanismos de control presupuestario.
6.j. Plan de inversiones.	¿La carrera cuenta con plan de inversiones? ¿Este plan permite fortalecer el proyecto educativo de la carrera en todas las sedes?	Plan de desarrollo. Plan de inversiones.

Anexo 7: Análisis Criterio Personal Docente

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
7.a. Dotación, permanencia y dedicación.	¿La dotación, permanencia y dedicación del personal docente asegura la entrega eficaz y oportuna de los contenidos del plan de estudios? ¿Esta entrega considera supervisión del proceso de E - A, atención fuera del aula? ¿La dotación permite cubrir la docencia directa y actividades de evaluación, trabajos prácticos, preparación de clases, tareas y ejercicios?	Datos del cuerpo docente: dedicación horaria (JCE), relación "estudiantes / JCE Planta".
7.b. Calificación y competencia.	¿El cuerpo académico, en su conjunto, está calificado y es competente para desarrollar el plan de estudios, de acuerdo al perfil de egreso? ¿El cuerpo académico presenta formación académica, trayectoria (académica, científica, profesional, técnica o artística) adecuada?	Datos del cuerpo docente: grados académicos, Especializaciones disciplinarias, Especializaciones pedagógicas, Encuestas de opinión.
7.c. Núcleo Docente.	¿Existe un equipo académico estable (en permanencia: JC 3/4 o 1/2 J) que dé estabilidad al proyecto de la Carrera? ¿Este equipo académico estable tiene presencia en las sedes?	Datos del cuerpo docente de planta: dedicación y grados.
7.d. Mecanismos de selección, evaluación y desvinculación.	¿Existen mecanismos de selección, evaluación, contratación y desvinculación de docentes? ¿Estas normas o mecanismos se aplican sistemáticamente y en todas las sedes? ¿Son conocidas por el cuerpo docente?	Encuestas de opinión. Mecanismos de selección, evaluación, contratación y desvinculación.
7.e. Perfeccionamiento pedagógico y disciplinar.	¿Se aplican mecanismos de perfeccionamiento académico entre los docentes de la carrera? ¿En todas las sedes? ¿Este perfeccionamiento es de carácter pedagógico? ¿Este perfeccionamiento es de carácter disciplinar? ¿Se desarrollan acciones de a) acceso a cursos de postgrado o postítulo, b) asistencia a congresos u otros eventos científicos/disciplinarios/profesionales, c) pasantías, d) intercambio institucional de docentes, u otras acciones relevantes?	Evidencias por carrera. Encuestas de opinión de académicos.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
7.f. Evaluación de actividad docente.	¿Cuáles son los mecanismos establecidos por la carrera para evaluar la actividad docente? ¿En qué consisten los mecanismos de evaluación docente de estudiantes? ¿Cómo se utiliza esta información para retroalimentar la docencia? ¿En todas las sedes? ¿Existen mecanismos inter-sedes de evaluación de la efectividad de la docencia? ¿Los mecanismos de evaluación docente consideran el cumplimiento de los resultados de aprendizaje de los estudiantes?	Evaluación docente. Retroalimentación de la docencia desde las evaluaciones. Encuestas de opinión de académicos y estudiantes.
7.g. Participación.	¿Qué organismos colegiados se desarrollan en la carrera? ¿Qué nivel de decisiones se toman? ¿Permiten una adecuada coordinación de las funciones académicas de la carrera? ¿Se desarrollan en las sedes?	Reglamento General. Definiciones por Escuela y Facultad. Actas de cuerpos colegiados: Consejos de Facultad, Escuela, Carrera, Comité de Carrera, Comunidades, Consejos de área, nivel u otros. Encuestas de opinión de académicos.

Anexo 8: Análisis Criterio Infraestructura y Recursos para el Aprendizaje

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
<p>8.a. Infraestructura para la enseñanza.</p>	<p>En general, ¿la Carrera dispone de todos los recursos necesarios para desarrollar una docencia de calidad, en todas las sedes y en función del número de estudiantes inscritos? ¿La Carrera requiere de equipamiento especializado (Laboratorios, Talleres, equipos, insumos, etc.) para cumplir con el proceso formativo? ¿Este equipamiento especializado es suficiente para el número de estudiantes inscritos en todas las sedes? ¿Los equipos especializados están actualizados según los avances tecnológicos para cumplir un adecuado proceso formativo en los estudiantes? ¿Qué mecanismos de seguridad se utilizan para resguardar la integridad física de estudiantes y personal que tome contacto con el equipamiento especializado? ¿Estos mecanismos son suficientes para garantizar la seguridad?</p>	<p>Juicio general en base a evidencias en puntos 8.a, Evidencias por Carrera, Inventarios de equipos e insumos, Encuestas de opinión sobre equipamiento especializado, Documentos de respaldo de mecanismos o protocolos de seguridad.</p>
<p>i) Biblioteca.</p>	<p>¿El acceso a la biblioteca es adecuado para docentes y estudiantes? ¿Las instalaciones de biblioteca son adecuadas en todas las sedes? ¿El personal de biblioteca cumple con los requerimientos de docentes y estudiantes en todas las sedes? ¿Los sistemas de búsqueda en biblioteca son apropiados a las necesidades de estudiantes y profesores? ¿El sistema on line de biblioteca es apropiado a las necesidades de estudiantes y profesores?</p>	<p>Estudios de opinión. Reportes de Biblioteca. Tabla 13, Formulario C. Encuesta de calidad de servicios. Evidencias de carrera.</p>

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
ii) Recursos bibliográficos.	¿La cobertura bibliográfica cubre las necesidades del plan de estudio? ¿Qué porcentaje de títulos contenidos en el Plan de Estudios está disponible en biblioteca? ¿En todas las sedes? ¿La bibliografía del plan de estudios se ajusta a los requerimientos del plan de estudios? ¿Existe un mecanismo para asegurar la óptima actualización de la bibliografía de los programas de asignatura? ¿En todas las sedes? ¿Existe disponibilidad de otros textos relevantes para la carrera? ¿En todas las sedes? ¿Existe disponibilidad / acceso a revistas científicas apropiadas para la Carrera? ¿En todas las sedes? ¿Existe disponibilidad / acceso a otros materiales necesarios para la docencia (guías, pautas, manuales, documentos jurídicos, etc.) apropiadas para la Carrera? ¿En todas las sedes? ¿Existen espacios físicos disponibles para el estudio individual o grupal? ¿En todas las sedes?	Reportes de Biblioteca. Tabla 13, Formulario C. Estudios de opinión. Encuesta de calidad de servicios. Evidencias de carrera.
iii) Recursos computacionales.	¿Los equipos computacionales disponibles para uso estudiantil son suficientes para las necesidades de los estudiantes de la Carrera en cada sede? ¿Los recursos informáticos (PC y software) disponibles son adecuados en cantidad y calidad para los requerimientos formativos de la Carrera, en cada sede?	Evidencias por Sede: Datos analisisinstitucional.uss.cl. Encuestas de opinión.
iv) Prácticas, terrenos.	¿Qué mecanismos/sistemas de provisión y/o coordinación utiliza la carrera para desarrollar sus procesos formativos de prácticas o trabajos en terreno? ¿Estos mecanismos/sistemas permiten cubrir las necesidades de formación práctica de todos los estudiantes en todas las sedes? ¿El proceso de prácticas o trabajos en terreno, cuando se realiza con instituciones externas, se realiza en base a convenios formales entre la USS y la institución externa?	Mecanismos de práctica. Convenios formales. Estudios de opinión.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
8.b. Recursos financieros para infraestructura y equipamiento.	¿La Escuela/Facultad cuenta con la disponibilidad de recursos financieros para sus necesidades? ¿En todas las sedes? ¿Cómo se garantiza que las necesidades de la Escuela/Facultad estén cubiertas financieramente en todas las sedes? ¿Se resguarda financieramente la provisión, mantenimiento y actualización de infraestructura común y específica en cada sede? ¿Cómo?	Procedimiento de presupuesto. Planes de Desarrollo de Facultad o Escuela.
8.c. Equilibrio estudiantes/recursos.	En la determinación del número de estudiantes a aceptar, ¿se resguarda que exista equilibrio en función de la infraestructura disponible, cuerpo docente y presupuesto? ¿En cada sede?	
8.d. Accesibilidad y seguridad.	¿Qué mecanismos o protocolos de accesibilidad y seguridad se aplican en los campus universitarios en que se imparte la Carrera? ¿Estos mecanismos o protocolos consideran la utilización de la infraestructura para personas con discapacidad?	Reportes de las direcciones de administración de cada campus/sede.

Anexo 9: Análisis Criterio Participación y Bienestar Estudiantil

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
9.a. Información sobre beneficios.	¿A través de qué medios se informa a los estudiantes sobre servicios, beneficios y ayudas disponibles? ¿La información que se les entrega es clara, y oportuna? ¿En todas las sedes?	Mecanismos DAE y direcciones internas DAE. Mecanismos DAFA. Inducciones de carreras. Encuestas de opinión estudiantes.
9.b. Participación y organización estudiantil.	¿La USS, Facultad, y Escuela permiten y facilitan mecanismos de participación y organización estudiantil? ¿En todas las sedes? ¿A través de qué medios? ¿Estos medios o mecanismos permiten canalizar inquietudes intelectuales, sociales, deportivas, artísticas, deportivas o para solucionar problemas académicos?	Evidencias de carrera. Reglamento General: composición de comité de carrera, Evidencias Dir. Deportes, Dir. Extensión Cultural, DAE, Dir. Organizaciones Estudiantiles. Encuestas de opinión estudiantes.
9.c. Servicios complementarios a la docencia (cafeterías, deportes, transporte).	¿Los estudiantes cuentan con servicios complementarios como cafeterías, recintos deportivos, transportes, entre otros? ¿En todas las sedes? ¿Los horarios son adecuados para el uso de los estudiantes? ¿La provisión de estos servicios permiten tener una experiencia educacional satisfactoria para los estudiantes?	Encuestas de opinión estudiantes. Encuestas de calidad de servicios.

Anexo 10: Análisis Criterio Creación e Investigación por el Cuerpo Docente

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
10.a. Creación, exposición e investigación del cuerpo docente para retroalimentar perfil de egreso.	¿El cuerpo docente de la Carrera genera y publica trabajos académicos (nuevos conocimientos, aplicaciones, innovaciones metodológicas o materiales de enseñanza) conducentes a mejorar la docencia para alcanzar el perfil de egreso definido? ¿De qué manera se vinculan las publicaciones del cuerpo docente (artículos, libros, capítulos de libro) con la mejora de la enseñanza en la Carrera? ¿El cuerpo docente de la Carrera expone sus trabajos académicos? ¿La Escuela / Facultad promueve que el cuerpo docente genere, publique o exponga sus trabajos?	Catastro de publicaciones del cuerpo académico.
i) Materiales de enseñanza.	Materiales de enseñanza - aprendizaje, contenidos de enseñanza, metodologías que impacten el aprendizaje u otras creaciones que impacten en la enseñanza de la carrera.	Catastro de publicaciones del cuerpo académico.
ii) Aplicaciones de nuevas tecnologías.	Aplicaciones, nuevas tecnologías, procesos, herramientas, patentes, nuevos métodos de trabajo u otras creaciones que impacten la práctica en la disciplina.	Catastro de publicaciones del cuerpo académico.
10.b. Productividad del núcleo de alta dedicación.	¿El núcleo de alta dedicación ha generado materiales educativos que benefician la mejora de la enseñanza? ¿De qué manera se vinculan las publicaciones del núcleo de alta dedicación (artículos, libros, capítulos de libro) con la mejora de la enseñanza en la Carrera?	Catastro de publicaciones del cuerpo académico (últimos 5 años).
10.c. Vínculos externos de investigación disciplinar.	¿La Escuela/ Facultad mantiene relaciones académicas con centros, grupos, redes o programas dedicados a la investigación disciplinar? ¿Qué impacto tienen estos vínculos en la Carrera?	Evidencias de carrera.

Anexo 11: Análisis de la Efectividad y Resultado del Proceso Formativo

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
11.a. Sistema de admisión.	¿La Carrera ha definido requisitos de admisión de nuevos estudiantes? ¿En todas las sedes? ¿Estos requisitos son de público conocimiento? ¿El proceso de admisión se realiza sistemáticamente bajo la reglamentación institucional? ¿Se establecen los requisitos y procedimientos para la admisión distinta a la vía regular?	Reglamento de admisión. Folletos de admisión.
11.b. Caracterización de ingreso y nivelación.	¿La Carrera toma en cuenta las condiciones de ingreso de los estudiantes respecto a los requerimientos del Plan de Estudios? ¿La Carrera cuenta con iniciativas de nivelación académica de los nuevos estudiantes? ¿En todas las sedes? ¿Qué impacto tienen estas iniciativas en cada sede?	Proyecto Educativo: Decreto oficial y Libro Naranjo. Nivelación: información crear ICAI-Nivelación.
11.c. Mecanismos para: i) Fortalecer hábitos de estudio, ii) Identificación temprana de dificultades de retención, iii) Intervención con mecanismos de apoyo académico, iv) Desvinculación estudiantil.	¿Qué iniciativas se desarrollan para que los estudiantes de la Carrera fortalezcan sus hábitos de estudio? ¿La Carrera cuenta con mecanismos para identificar tempranamente dificultades o problemas en la retención, reprobación, progresión? ¿Qué iniciativas se desarrollan en para que los estudiantes de la Carrera mejoren sus resultados académicos en base a los mecanismos de identificación de problemas de reprobación, deserción, progresión? ¿Cómo opera el proceso de eliminación académica? ¿Está reglamentado?	Cursos de Formación Integral. Evidencias de Carrera. Sistema de Alerta Temprana. INAP (CREAR). Apoyo CREAR. Tutorías, ayudantías, etc. Reglamento. Actas Consejos de Carrera.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
<p>11.d. Mecanismos de evaluación general. Evaluación de formación práctica.</p>	<p>¿Qué métodos de evaluación de aprendizajes se aplican en la Carrera (en los niveles: de cada asignatura, transversales entre sedes, transversales entre varias asignaturas o áreas/ciclos curriculares)? ¿Los mecanismos de evaluación del aprendizaje son coherentes con los resultados de aprendizaje definidos en los programas de asignaturas? ¿Los mecanismos de evaluación permiten afirmar que los estudiantes aprenden lo esperado en cada asignatura? ¿Qué métodos de evaluación de aprendizajes de experiencias prácticas se aplican en la Carrera (en los niveles: de cada asignatura, transversales entre sedes, transversales entre varias asignaturas o áreas/ciclos curriculares)? ¿Estos métodos evaluativos son acorde al tipo de formación (práctica) en todas las asignaturas y áreas curriculares? ¿Los mecanismos de evaluación del aprendizaje son coherentes con los resultados de aprendizaje definidos en los programas de asignaturas? ¿Los mecanismos de evaluación permiten afirmar que los estudiantes aprenden lo esperado en cada asignatura?</p>	<p>Evidencias de Carrera. Evidencias de consistencia entre métodos de evaluación y resultados de aprendizaje.</p>
<p>11.e. Registro de rendimiento académico. Evaluación desagregada de progresión.</p>	<p>¿Cómo opera el sistema de registro académico? ¿Los estudiantes tienen acceso a revisar sus calificaciones? ¿De qué manera se evalúa la progresión académica en la carrera? ¿Se desagrega este análisis por sede y cohorte?</p>	<p>Reportes banner, Actas de cuerpos colegiados donde se revisen estos indicadores, Despachos a VRA, Indicadores de análisis institucional.</p>
<p>11.f. Indicadores académicos: retención, aprobación, progresión, egreso, titulación oportuna, empleabilidad, causas de deserción.</p>	<p>¿Los índices de progresión y término de estudios (retención/deserción, aprobación/reprobación, titulación oportuna, tasa de titulación total, empleabilidad) se mantienen en rangos adecuados? ¿En todas las sedes? ¿En qué instancias la Carrera evalúa los indicadores de retención, reprobación, egreso? ¿Con qué frecuencia o periodicidad? ¿En qué instancias la Carrera evalúa las causas de deserción? ¿Con qué frecuencia o periodicidad? ¿Qué medidas se han tomado para revertir tendencias negativas?</p>	<p>Reportes banner. Actas de cuerpos colegiados donde se revisen estos indicadores. Despachos a VRA.</p>

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
11.g. Orientación y tutoría académica.	¿Existen mecanismos de tutorías u orientación académica para estudiantes? ¿En todas las sedes? ¿En qué consisten?	Evidencias de Carrera.
11.h. Consulta a egresados y empleadores. Retroalimentación.	¿La Carrera establece vínculos con egresados y empleadores? ¿En todas las sedes? ¿Este vínculo permite obtener información para retroalimentar el plan de estudios y perfil de egreso? ¿Permite retroalimentar otro tipo de aspectos de la Carrera?	Evidencias seguimiento a egresados (Carrera y política VCM).
11.i. Indicadores de empleabilidad. Retroalimentación.	Respecto a la empleabilidad, ¿la Carrera analiza información de cómo y dónde encontraron trabajo, áreas de desempeño, tiempo que demoraron en encontrar trabajo y remuneraciones? ¿Esta información se utiliza en el análisis del Perfil de Egreso respecto a los requerimientos del medio laboral?	Evidencias seguimiento a egresados (Carrera y política VCM).

Anexo 12: Análisis de la Autorregulación y Mejoramiento Continuo

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
12.a. Revisión de normativa.	¿La Carrera ha realizado modificaciones a su normativa interna? ¿Con qué objetivos? ¿Estos cambios se informan oportunamente a quienes se vean involucrados en el cambio?	Decretos de cambio en Plan de Estudios. Actas o documentos que contengan otro tipo de cambios.
12.b. Realización periódica de autoevaluaciones.	¿La Carrera ha realizado periódicamente procesos de autoevaluación (para acreditación o con otro fin)?	Actas o documentos que contengan otro tipo de cambios.
12.c. Elaboración de FODA y Planes de mejora.	¿La carrera logra integrar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en el diagnóstico de su autoevaluación? ¿Este diagnóstico orienta la construcción de un plan de mejoramiento realista y verificable? ¿Se establecen indicadores, metas, responsables, plazos y recursos asociados para alcanzar esta planificación?	Seguimiento a Planes de Mejora, Plan de desarrollo y mecanismos de seguimiento a metas, Pautas de pre-evaluación para la acreditación (carreras sin acreditación previa).
12.d. Incorporación de recomendaciones externas	¿De qué manera se incorporan recomendaciones y criterios/parámetros de evaluación obtenidas en procesos de evaluación o acreditación anteriores?	Acuerdos de acreditación; Informes de evaluación externa; información relevante del medio.
12.e. Integración de pruebas de conocimiento al egreso (INICIA, EUNACOM).	¿Las pruebas nacionales de la profesión (Ejs: EUNACOM en medicina, INICIA en Pedagogías, Prueba Nacional de Enfermería) son tomadas como referencia para la carrera en el proceso formativo? ¿Cómo se materializa esta integración? ¿Los resultados de estas pruebas son evaluados para corregir aspectos formativos?	Resultados de pruebas nacionales. Evidencias de integración de estas pruebas en el proceso formativo.
12.f. Participación de actores clave en autoevaluación. Difusión, respaldo y conocimiento de informe de autoevaluación.	¿De qué manera se integra la participación de informantes clave internos (académicos y estudiantes) y externos (egresados y empleadores) en el proceso de autoevaluación? ¿Qué mecanismos de difusión se utilizan para informar a la comunidad de la Carrera? ¿La comunidad de la Carrera conoce y respalda el informe de autoevaluación?	Encuestas de opinión. Plan de difusión del proceso. Plan de difusión del proceso de autoevaluación.

Aspectos a considerar	Preguntas	Documentos asociados
12.g. Sistemas de información válida y confiable.	¿La información que utiliza la Carrera en sus distintos ámbitos de acción es válida y confiable? ¿Cómo se garantiza esta calificación de la calidad de la información?	Definición de criterios de rigor Dirección de Análisis Institucional.
12.h. Respaldo institucional para plan de mejoramiento.	¿El plan de mejoramiento cuenta con respaldo institucional para su ejecución? ¿Este respaldo incorpora el financiamiento o provisión de recursos cuando sea necesario?	Definición de respaldo entre Vicerrectorías.
12.i. Cumplimiento de metas planificadas.	¿La Carrera cumple las metas establecidas en los sucesivos planes de desarrollo de Escuela/Facultad? ¿Este cumplimiento es consistente y periódico? ¿Este cumplimiento permite asegurar la calidad de la formación impartida?	Seguimiento a Planes de Mejora. Plan de desarrollo y mecanismos de seguimiento a metas. Pautas de preevaluación para la acreditación (carreras sin acreditación previa).

ÍNDICE DE CUADROS

1.1. Funciones de los participantes en el Comité de Autoevaluación.	4
1.2. Ejemplo del instrumento de evaluación previa.	7
1.3. Etapas e Hitos del proceso de Autoevaluación.	9
1.4. Ejemplo de presupuesto: en M\$ (miles) de pesos.	12
1.5. Programa estándar de la jornada de capacitación del comité.	15
2.1. Ejemplo del desarrollo del análisis PESTLE	27
2.2. Descripción de los tipos de impacto de las implicancias.	28
3.1. Roles definidos para las jornadas.	36
3.2. FODA: Ejemplo programa de trabajo para la primera jornada.	37
3.3. Lista de factores FODA identificados por criterio.	39
3.4. Matriz FODA con estrategias por criterio.	40
3.5. Asignación de criterios a revisar por cada jornada.	44
3.6. Programa de trabajo de la Jornada 3.	46
3.7. Estructura de los Proyectos de Mejora.	47
4.1. Pauta guía para asesores.	54
4.2. Principales documentos que deben anexarse y su correspondencia con los respectivos capítulos del informe.	57
5.1. Ejemplo de un programa de visita de evaluación externa	62

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1. Etapas para la Construcción del Informe de Autoevaluación.	16
1.2. Evaluación con Juicio Crítico.	17
3.1. Modelo para el Análisis de la Información y Jornadas de Evaluación.	41
4.1. Estructura final del Informe de Autoevaluación.	50

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Burgess, P., Alderman, N., Forbes, C., Costello, A., Coates, L., Dawson, D., Anderson, N., Gilbert, S., Dumontheil, I. & Channon, S. (2006). *The case for the development and use of “ecologically valid” measures of executive function in experimental and clinical neuropsychology*. Journal of the International Neuropsychological Society, 12, 194-209.
- [2] CNA-Chile. (2008). *Manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación: carreras y programas de pregrado*. Santiago, Chile: Comisión Nacional de Acreditación de Chile. Encontrado en <http://www.cnachile.cl>
- [3] CNA-Chile. (2014a). *Criterios de evaluación para carreras y programas de pregrado: Documento de trabajo*. (primera ed., pp. 1-31). Santiago, Chile.
- [4] CNA-Chile. (2014b). *Comisión Nacional de Acreditación*. Revisado el 10 de Septiembre de 2014 en <http://www.cnachile.cl>
- [5] CNAP. (2001) *Manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación*. Taller 4: La información como insumo para la autoevaluación (pp. 110- 138). CNAP- Gobierno de Chile/ Ministerio de Educación.
- [6] Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. (2014). *Anuarios Estadísticos del Consejo de Rectores*. Revisado el 10 de Septiembre de 2014 en http://www.consejoderectores.cl/web/publicaciones_anuario.php
- [7] Consejo Nacional de Educación. (2014). *Consejo Nacional de Educación*. Revisado el 10 de Septiembre de 2014 en <http://www.cned.cl>
- [8] Fukushi, K., de la Vega, R., González, L., y Poo, S. (2010). *Manual de procesos de Autoevaluación y Acreditación de Carreras* (primera ed., pp. 1-95). Santiago, Chile: Universidad San Sebastián.
- [9] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw- Hill. Cuarta Edición.

- [10] Kells, H. R. (1997). *Procesos de Autoevaluación: Una guía para la Autoevaluación en la Educación Superior*. (primera ed., pp. 1-311). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- [11] Ministerio de Educación de Chile. (2014). *mifuturo.cl*. Revisado el 10 de Septiembre de 2014 en <http://www.mifuturo.cl/>

Los procesos de autoevaluación y acreditación han movilizó a las carreras de la Universidad San Sebastián a alcanzar niveles de calidad acordes a las exigencias del país y del Proyecto Educativo.

Estos avances exigen la sistematización de los aprendizajes alcanzados en los últimos años, para proyectar el desarrollo institucional y de las carreras ante los nuevos desafíos de aseguramiento de la calidad.

Los ejercicios de autoevaluación generan espacios de reflexión académica y análisis del trabajo realizado, lo cual se constituye en la piedra angular de las mejoras que se materializarán a futuro.



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

ISBN: 978-956-7439-39-3



9 789567 439393

4 ACREDITADA
AÑOS

DESDE SEPT. 2012
HASTA SEPT. 2016

GESTIÓN INSTITUCIONAL - DOCENCIA DE PREGRADO

