



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile

SERIE
**ANÁLISIS
INSTITUCIONAL**

Vol 7 · Nº 7 · 2019

ISSN 2452-5359

ESTUDIOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFICINAS DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN UNIVERSIDADES ESTATALES CHILENAS

2012 · 2013 · 2014 · 2015 · 2016 · 2017 · 2018 · **2019**



**EVIDENCIA PARA UNA
GESTIÓN DE CALIDAD**

Dirección General de Análisis Institucional
y Desarrollo Estratégico



SERIE ANÁLISIS INSTITUCIONAL UTEM

Vol 7 · Nº 7 · 2019

ISSN 2452-5359

Santiago, diciembre 2019

Cómo citar:

Universidad Tecnológica Metropolitana (2019). Estructura organizacional de las oficinas de análisis institucional y aseguramiento de la calidad en universidades estatales chilenas. *Serie Análisis Institucional UTEM*. Santiago, Chile

La Serie Análisis Institucional UTEM corresponde a documentos de divulgación de la evidencia generada por el Departamento de Autoevaluación y Análisis (DAA), dependiente de la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico (DGAI) de la Universidad Tecnológica Metropolitana.

Los documentos se clasifican en cuatro tipos:

- Reportes SMET-UTEM, que informan los resultados de los instrumentos del Sistema de Monitoreo de Estudiantes y Titulados. Se publican cinco reportes anuales.
- Informes Periódicos, en los que se analizan tópicos del área académica, y se efectúan cada uno, dos o tres años.
- Estudios, que se elaboran de acuerdo a necesidades específicas de gestión académica e institucional.
- Investigaciones, que apuntan a generar conocimiento institucional mediante métodos más complejos de análisis.

La frecuencia de publicación está sujeta a los requerimientos institucionales.

Director DGAI: Dieter Koch Z.

Director DAA: Sebastián Guinguis Z.

Investigadores: Diego Altamirano G., José Ignacio Cáceres V., Alejandra Reyes G., Ignacio Vargas T.

Con la colaboración del equipo de profesionales del DAA: Constanza Espinoza P., Cristian Olate O., Marcela Ortega O., María José Vásquez S.

Edición y diagramación: Daniel Brzovic G.

Contacto DAA-UTEM:

autoevaluaciony analisis@utem.cl

<http://dgai.utem.cl>

Dieciocho #161, Santiago

Índice

Resumen	4
1 Antecedentes	5
2 Metodología	6
3 Estructura organizacional de las oficinas de AI, AC y servicios informáticos	7
3.1 Universidades con 4 años de acreditación	7
3.2 Universidades con más de 4 años de acreditación	8
4 Funciones de las oficinas de AI y AC	12
4.1 Universidades con 4 años de acreditación	12
4.2 Universidades con más de 4 años de acreditación	18
5 Conclusiones	25
Bibliografía	27
Disponibilidad del documento	28

RESUMEN

El presente informe describe aspectos generales de la estructura organizacional y las funciones asociadas a las oficinas de análisis institucional (AI) y aseguramiento de la calidad (AC) de las universidades estatales. Para el análisis se considera a dos grupos de universidades: las que cuentan con 4 años de acreditación institucional, como la UTEM, y las acreditadas por un mayor período. Las fuentes de información utilizadas fueron las páginas web de las universidades. Del análisis de la información es posible identificar dos hallazgos: (1) la UTEM es la única universidad del CUECH que concentra las funciones de AI, AC y servicios informáticos en la misma dirección; en el caso de los últimos, dependen mayoritariamente de las vicerrectorías de administración y finanzas. Y (2) se distinguen oficinas de AI y AC alojadas tanto en rectorías como en prorectorías; las segundas tienen mayores niveles de especialización que las primeras, tanto por la complejidad de las funciones que realizan, como por la coherencia entre sus objetivos y la estructura organizacional.

1. ANTECEDENTES

El informe describe aspectos básicos de la estructura organizacional de las oficinas de análisis institucional (AI) y aseguramiento de la calidad (AC) de las universidades pertenecientes al Consorcio de Universidades del Estado (CUECH), con un nivel de desarrollo similar o superior al de la UTEM. El objetivo es establecer relaciones entre la estructura organizacional de las oficinas y su grado de desarrollo. Asimismo, pretende ser un insumo para orientar la toma de decisiones asociadas a la implementación de mecanismos permanentes de aseguramiento de la calidad al interior de la institución.

La estructura organizacional de las oficinas de AI y AC es considerada un aspecto clave de la gobernanza en las instituciones de educación superior. Según la Unesco (2009), la estructura organizacional es clave en la relación entre las oficinas fuera de sede y la sede central, sobre todo cuando los directivos de la sede central fomentan el uso de iniciativas estandarizadas de aseguramiento de la calidad. En este sentido, un primer aspecto clave en la relación con contrapartes internas es basar las interacciones con los actores institucionales mediante el uso sistemático de la información disponible (análisis institucional), con el objetivo de promover la correcta toma de decisiones. Un segundo aspecto relevante dice relación con la capacidad de establecer objetivos de intervención con la participación activa de las contrapartes institucionales. Ambos aspectos orientan el quehacer de los actores hacia el logro de objetivos sustentables y comunes (UNESCO, 2009).

Como lo proponen Rhoades y Sporn (2002), existe una clara influencia de los modelos estadounidenses de AI y AC en la implementación de estrategias internas de aseguramiento de la calidad en el mundo. Los autores señalan que la idea de aseguramiento de la calidad nace a fines del siglo XIX en Estados Unidos con la formación de las asociaciones acreditadoras regionales, organizaciones de carácter voluntario, de origen no gubernamental y sin fines de lucro. Pese a estas características, la acreditación de instituciones afectó desde sus inicios la posibilidad de acceder a financiamiento federal, incluidas las ayudas estudiantiles. De esta manera, el aseguramiento de la calidad nació en Estados Unidos como una actividad autorregulatoria organizada por asociaciones no gubernamentales.

Según lo indican DiMaggio y Powell (1983, citado en Rhoades y Sporn, 2002), los modelos de aseguramiento de la calidad en el mundo se promueven principalmente a través de redes profesionales que difunden sus conocimientos a través de la organización de conferencias y mediante la circulación de profesionales a través de distintas asociaciones, instituciones de educación y movilidad profesional. De esta manera, el trabajo de evaluación académica es realizado de manera creciente por profesionales no académicos también llamados profesionales de la gestión o agentes de cambio, lo que en parte ha revitalizado el uso de antiguas prácticas tales como la revisión de pares (Rhoades & Sporn, 2002).

En 2016 la UTEM obtuvo una acreditación institucional de 4 años, certificación que ha mostrado un alza sostenida desde 2010. Los años de acreditación que asigna la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) pueden ser entendidos como el nivel de desarrollo en la gestión institucional que presenta una universidad al momento de ser evaluada. En este contexto, cobra sentido revisar aspectos básicos de la organización de las oficinas de AI y AC con mayor presencia en las redes profesionales relevantes para la UTEM, esto es, aquellas que funcionan en el marco de las iniciativas de trabajo colaborativo iniciado en 2015 mediante los convenios marco en red suscritos entre universidades estatales en Chile.

2. METODOLOGÍA

En primer lugar, se revisan los años de acreditación que actualmente tienen las universidades pertenecientes al CUECH, con la referencia de los 4 años de la UTEM. La tabla 1 muestra los tres grupos considerados: las que tienen menos de 4 años de acreditación (4 universidades), las que tienen 4 años (5 universidades, incluyendo a la UTEM) y las que tienen más de 4 años de acreditación (9 universidades).

Tabla 1. Años de acreditación a 2019 de las universidades del CUECH

Universidades	Años de Acreditación
Universidad de O'Higgins*	0
Universidad de Aysén*	0
Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación	3
Universidad de Atacama	3
Universidad de la Serena	4
Universidad de los Lagos	4
Universidad de Magallanes	4
Universidad Arturo Prat	4
Universidad Tecnológica Metropolitana	4
Universidad del Bío Bío	5
Universidad de Antofagasta	5
Universidad de Playa Ancha	5
Universidad de Talca	5
Universidad de Tarapacá	5
Universidad de Valparaíso	5
Universidad de la Frontera	6
Universidad de Santiago	6
Universidad de Chile	7

*Creadas en 2015, por lo cual no se han sometido a procesos de acreditación.

El análisis se centra en el segundo grupo (4 años de acreditación), cuyo estado de desarrollo puede asumirse similar al de la UTEM, y en el tercero (más de 4 años), las cuales poseen un mayor desarrollo. La metodología utilizada se basó en la búsqueda y recopilación de información desde las respectivas páginas web institucionales, analizando de esta manera la visibilidad que las respectivas universidades entregan a sus áreas de AI y AC.

La estructura del informe se compone, inicialmente, de la descripción de la ubicación de las oficinas de AI y AC en los respectivos gobiernos institucionales, y se analiza la información correspondiente a la estructura organizacional de las oficinas de AI y AC en ambos grupos estudiados; aquí también se considera la posición en el organigrama de las unidades encargadas de los sistemas de información. Posteriormente, se describen las principales funciones asociadas a las unidades más importantes en cada oficina de AI y AC. Finalmente, se presentan las principales conclusiones.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFICINAS DE AI, AC Y SERVICIOS INFORMÁTICOS

En el presente apartado se revisan las diversas estructuras organizacionales y funciones asociadas a las unidades de AI y AC en el contexto de las universidades que forman parte del estudio. Para el caso de la UTEM corresponde la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico (DGAI), ya que concentra las funciones de AI y AC, así como también alberga los servicios informáticos de la universidad. Dado esto, se revisa también la posición organizacional del área responsable de la administración de los servicios informáticos en las universidades estudiadas. La información disponible a través de las páginas de internet de las respectivas instituciones no siempre está actualizada, por lo que para la búsqueda y recopilación de información se utiliza como fuente principal el organigrama institucional reportado por las instituciones, dado que esta información es solicitada por la normativa vigente a través de la Ley de Transparencia.

3.1. Universidades con 4 años de acreditación

Tal como se mencionó anteriormente, las universidades pertenecientes al CUECH que actualmente tienen cuatro años de acreditación son cinco:

a) Universidad de La Serena: se encuentra la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación, la cual responde directamente a rectoría. Esta unidad cuenta con tres oficinas que revisan los temas relacionados con AI y AC: la Oficina de Coordinación Institucional, la Oficina de Estudios Institucionales y la Oficina de Seguimiento de Egresados. Por último, dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos se encuentra el Centro de Informática y Computación (Universidad de la Serena, 2019).

b) Universidad de los Lagos: las temáticas de AI y AC se concentran en la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, la cual tiene dos unidades de gestión estratégica: la Dirección de Análisis Institucional y la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, junto con tres unidades de gestión operativa: Centro de Estudios Universitarios, Dirección de Estudios Estratégicos y Prospectivos y la Dirección de Proyectos Institucionales (Universidad de los Lagos, 2019).

c) Universidad de Magallanes: existen 8 direcciones que dependen directamente de rectoría, las que se encuentran por encima de las vicerrectorías en el organigrama de la universidad. De estas direcciones, solo tres guardan relación con las temáticas de AI y AC: la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional y la Dirección de Análisis Institucional. En tanto, los servicios informáticos de la UMAG dependen de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (Universidad de Magallanes, 2019).

d) Universidad Arturo Prat: existen la Dirección General de Planificación y Desarrollo, y la Dirección General de Calidad, ambas dependientes de rectoría en el organigrama institucional. En el caso de la primera, se desprenden las áreas de Planificación y Seguimiento, Desarrollo Institucional, Análisis Institucional y Coordinación Institucional. En el caso de la Dirección de Calidad, se desprende el área de Aseguramiento de Calidad Institucional, Acreditación Institucional y Acreditación de Pregrado (Universidad Arturo Prat, 2019)

e) UTEM: la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico responde directamente a la rectoría. Esta se compone de 3 departamentos: el Departamento de Autoevaluación y Análisis, el Departamento de Desarrollo Estratégico y la Dirección de Servicios y Sistemas de Informática (Universidad Tecnológica Metropolitana, 2019).

Tabla 2. Estructura organizacional de las unidades de AI, AC y servicios informáticos en las universidades del CUECH con 4 años de acreditación

Universidad	Rectoría	VRAF
ULS	Dirección de Estudios Institucionales y Planificación	Centro de Informática y Computación
ULAGOS	Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo	
UMAG	Dirección de Aseguramiento de la Calidad Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional Dirección de Análisis Institucional	Servicios Informáticos
UNAP	Dirección General de Planificación y Desarrollo Dirección General de Calidad	Administración y Control de Sistemas
UTEM	Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico	

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de las respectivas páginas web institucionales.

3.2. Universidades con más de 4 años de acreditación

Al revisar la orgánica institucional de las unidades de AI y AC de estas universidades, se puede notar que, en términos generales, la estructura es más compleja que en las instituciones del grupo anterior.

a) Universidad de la Frontera: existe una Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, la cual depende directamente de rectoría y que está por encima de las vicerrectorías en su organigrama institucional. Esta dirección está constituida por cuatro unidades de trabajo: Estudios y análisis, Información institucional, Planificación estratégica y División de seguimiento de proyectos institucionales. En tanto, la Dirección de Informática depende directamente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, y la Dirección de Calidad de la Vicerrectoría Académica (Universidad de la Frontera, 2019).

b) Universidad de Antofagasta: se encuentra la Dirección de Gestión y Análisis Institucional junto con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (creada en el año 2019), las cuales están al mismo nivel de las vicerrectorías. A su vez, dependiente de la Vicerrectoría Económica se encuentra la Dirección de Informática (Universidad de Antofagasta, 2019).

c) Universidad de Playa Ancha: se observa un nivel de complejidad mayor en la estructura orgánica. Luego de la rectoría se encuentra una prorectoría, la cual cuenta a su cargo cinco vicerrectorías y cuatro direcciones generales. Dentro de las vicerrectorías, una que analiza temáticas de AI es la de Desarrollo, compuesta por cinco unidades de trabajo: Planificación y Control de Gestión, Análisis e Investigación Institucional, Gestión de Proyectos y Convenios de Desempeño, Sistema de Gestión de la Calidad y Control de la gestión interna y Procesos institucionales y Tecnologías De La Información Y Comunicación. Mientras que, dentro del conjunto de direcciones generales, la que gestiona temáticas de AC es la Dirección General

de Gestión de la Calidad, conformada por cuatro unidades funcionales: Autorregulación para la Calidad, Calidad de los Servicios, Monitoreo y Seguimiento de los Planes de Mejoramiento, y Estudios y Promoción de la Calidad. Dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas se encuentra la Dirección General de Informática (Universidad de Playa Ancha, 2019).

d) Universidad de Talca: se identifica una orgánica institucional aún más compleja. En dicha universidad se creó una prorroctoría de la cual dependen las cinco vicerrectorías de la institución, nivel en el que se encuentran algunas de las funciones de AI y AC: de la Vicerrectoría Académica depende directamente la Dirección de Acreditación Institucional; la Vicerrectoría de Pregrado tiene a su cargo la Dirección de Calidad de Pregrado, compuestas por dos unidades de trabajo: el Departamento de Evaluación de la Docencia y de Aseguramiento de la Calidad, y el Departamento de Acreditación de Carreras de Pregrado. En tanto, a nivel de las múltiples direcciones que la UTALCA posee (un escalafón más abajo que una vicerrectoría), y dependiente directamente de prorroctoría, se encuentra la Dirección de Planificación y Análisis Institucional, compuesto a su vez por tres unidades de trabajo: el Departamento de Análisis Institucional, el Departamento de Planificación Estratégica y Control de la Gestión, y el Departamento de Gestión de Proyectos Corporativos; y en el mismo nivel se encuentran también la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, compuesta por tres unidades: el Departamento de Gestión de la Calidad, el Departamento de Acreditación institucional y el Departamento de Gestión de Riesgos Corporativos. A su vez, dependiente de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administración está la Dirección de Tecnologías de Información y Dirección de Implementación de E.R.P. (Universidad de Talca, 2019).

e) Universidad de Tarapacá: se encuentran la Dirección de Calidad Institucional y la Dirección de Planificación y Proyectos, que dependen de la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico. La primera se encarga del sistema de aseguramiento de la calidad de la universidad y los procesos de acreditación de carreras e institucional, mientras que la Dirección de Planificación cuenta con tres departamentos: el Departamento de Diseño de Proyectos, el Departamento de Desarrollo Tecnológico y el Departamento de Análisis, Estudios y Calidad (Universidad de Tarapacá, 2019).

f) Universidad de Valparaíso: cuenta con una prorroctoría de la cual depende la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, mientras que, bajo dependencia la rectoría, se encuentra la Dirección General de Desarrollo Institucional y Aseguramiento de la Calidad, la cual tiene tres unidades de trabajo: la Dirección de Planificación, la Dirección de Autoevaluación y Acreditación, y la Dirección de Análisis Institucional (Universidad de Valparaíso, 2019).

g) Universidad del Bío Bío: con dependencia directa de la rectoría se encuentran cinco direcciones generales, las cuales se encuentran por encima de las vicerrectorías en el organigrama institucional. De estas direcciones generales, las que refieren a AI y AC son la Dirección General de Análisis Institucional y la Dirección General de Planificación y Estudios. Por su lado, dependiente de la Vicerrectoría Académica se encuentra la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, que se compone del Comité de Aseguramiento de Calidad de Pregrado y el Comité de Aseguramiento de Calidad de Postgrado, mientras que la Dirección de Informática está bajo el alero de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos (Universidad del Bío Bío, 2019).

h) Universidad de Santiago: cuenta con una prorroctoría, de la cual dependen dos unidades. La unidad que revisa temas de AI y AC es la Dirección de Desarrollo Institucional, la cual cuenta con cinco departamentos: Departamento de Calidad y Acreditación, el Departamento de Desarrollo de Personas, el Departamento de Gestión Estratégica, el Departamento de Estudios, y la Unidad de Coordinación Institucional. Mientras que el Departamento de Gestión Tecnológica depende de la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación (Universidad de Santiago, 2019).

i) Universidad de Chile: existe la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional donde se encuentran la Unidad de Análisis Institucional y Datos y la Unidad Central del Sistema de Gestión de Calidad, donde se manejan los temas de AI y AC respectivamente. Dentro de la misma vicerrectoría, se encuentra también la Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Tabla 3. Estructura organizacional de las unidades de AI, AC y servicios informáticos en las universidades del CUECH con más de 4 años de acreditación

Universidad (años acreditación)	Rectoría	Prorrectoría	VRAF/Asuntos Económicos	V. Desarrollo / Desarrollo Estratégico	VRAC
UFRO (6 años)	Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional		Dirección de Informática		Dirección de Calidad
UANTOFA (5 años)	Dirección de Gestión y Análisis Institucional Dirección de Aseguramiento de la Calidad		Dirección de Informática		
UPLA (5 años)		Dirección General de Gestión de la Calidad	Dirección General de Informática	Análisis e Investigación Institucional. Unidad de Planificación y Control de Gestión. Sistema de Gestión de la Calidad y Control de la Gestión Interna.	
UTALCA (5 años)		Dirección de Planificación y Análisis Institucional Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Dirección de Tecnologías de la Información		Dirección de Acreditación Institucional
UTA (5 años)				Dirección de Calidad Institucional. Dirección de Planificación y Proyectos.	Dirección de Información y Control de Gestión
UVALPO (5 años)	Dirección General de Desarrollo Institucional y Aseguramiento de la Calidad	Dirección de Tecnologías de Información y Computación			

Universidad (años acreditación)	Rectoría	Prorrectoría	VRAF/Asuntos Económicos	V. Desarrollo / Desarrollo Estratégico	VRAC
UBB (5 años)	Dirección General de Planificación y Estudios. Dirección General de Análisis Institucional.		Dirección de Informática		Unidad de Aseguramiento de la Calidad
USACH (6 años)		Dirección de Desarrollo Institucional		Departamento de Gestión Tecnológica	
UCH(7 años)			Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones Unidad de Análisis Institucional y Datos Unidad Central del Sistema de Gestión de Calidad		

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de las respectivas páginas web institucionales.

4. FUNCIONES DE LAS OFICINAS DE AI Y AC

En este capítulo se presentan los principales lineamientos que siguen las oficinas de AI y AC en las universidades que pertenecen al estudio. Al igual que en el apartado anterior, la metodología del estudio recopila información extraída directamente de las páginas web de las universidades y aborda el análisis en los mismos dos grupos de estudio.

4.1. Universidades con 4 años de acreditación

4.1.1. Universidad de la Serena

La ULS tiene la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación (DEIP), que es un organismo asesor del rector en materias de gestión estratégica institucional, cuyo rol fundamental es proveer información oficial en el ámbito externo e interno para la toma de decisiones de la corporación, así como realizar estudios de factibilidad de programas académicos, efectuar el seguimiento de indicadores de gestión en las distintas áreas de desarrollo, la actualización y el alineamiento de las actividades de la institución con el Plan Estratégico de Desarrollo, así como el seguimiento y control de sus avances, resultados e impactos. Asimismo, la Dirección efectúa el seguimiento y control de la gestión técnica y financiera de proyectos de desarrollo institucional, en materias tales como: renovación curricular, innovación académica, mejoramiento de la gestión, modernización de los procesos u otras áreas estratégicas de la universidad. En esta dirección se encuentra la Oficina de Coordinación Institucional, Oficina de Estudios Institucionales y la Oficina de Seguimiento de Egresados.

También dependiente de Rectoría existe la Oficina de Acreditación que se encarga de disponer los mecanismos académicos y técnicos, tanto para desarrollar los procesos de la acreditación institucional como para los de carreras y programas. Dentro de sus funciones está disponer de la información necesaria para los procesos de acreditación, efectuar el proceso de autoevaluación institucional, la difusión del mismo y la campaña de sensibilización correspondiente con todos los estamentos universitarios. A continuación, la tabla 4 resume las funciones de los departamentos de la DEIP.

Tabla 4. Funciones de los departamentos de la Dirección de Estudios Institucionales y Planificación Universidad de La Serena

Unidades	Funciones
Oficina de Coordinación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los aspectos financieros, de adquisiciones, de seguimiento y control, durante el desarrollo de los proyectos adjudicados por la Institución. - Realizar el seguimiento y control de la gestión técnica y financiera de proyectos institucionales. - Coordinar la convocatoria para la formulación de los proyectos presentados al Fondo de Innovación Académica.
Oficina de Estudios Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el ciclo de vida de la información. - Diseñar y validar metodologías de estudios. - Generar y comunicar información para la toma de decisiones. - Generar contenidos de apoyo al mejoramiento de la gestión institucional.

Unidades	Funciones
Oficina de Seguimiento de Egresados	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las competencias para la inserción laboral de los estudiantes, egresados, graduados y titulados. - Articular las primeras redes para empleabilidad y fortalecer el vínculo con el mundo laboral. - Monitorear las trayectorias laborales e indicadores de empleabilidad e ingresos de los graduados y titulados. - Retroalimentar a las instancias responsables de los programas de estudio para apoyar la calidad y pertinencia de la formación. - Fidelizar e integrar su Alma Mater a la comunidad de alumnos egresados y titulados mediante actividades recreativas y de esparcimiento.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de la Serena.

4.1.2. Universidad de los Lagos

La Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo de la Universidad de los Lagos es la encargada de definir las líneas estratégicas de planificación y gestión, implementando un proceso destinado a generar una cultura de calidad, desplegando los planes en todas las direcciones y unidades académicas del gobierno universitario y evaluando su cumplimiento según prioridades y objetivos establecidos en el plan estratégico de desarrollo institucional. Dentro de sus objetivos se encuentra guiar la toma de decisiones del gobierno universitario, diseñar planes de calidad y estrategias que permitan la continuidad y mejora del proceso de acreditación, así como generar y fortalecer los vínculos internos para garantizar la debida coordinación entre los niveles y componentes del gobierno universitario. Para llevar a cabo esta tarea tiene a su cargo a la Dirección de Análisis Institucional, la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la Dirección de Estudios Estratégicos y Prospectivos, y la Dirección de Informática, cuyas funciones son explicadas en la tabla 5 presentada a continuación.

Tabla 5. Descripción de las funciones de la Dirección de Análisis Institucional y la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de los Lagos

Unidades	Funciones
Dirección de Análisis Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el diseño e implementación de mecanismos de planificación estratégica, seguimientos y de gestión de calidad Institucional. - Proponer lineamientos para la adecuada implementación del sistema de aseguramiento y gestión de la calidad en la Institución. - Diseñar y conducir la metodología del proceso de autoevaluación institucional, con fines de acreditación y a la aplicación del modelo de mejoramiento continuo. - Incorporar carreras y programas de postgrado a los procesos de autoevaluación tendientes a la acreditación. - Apoyar y asesorar a todos las carreras, programas y planes especiales de estudio, en sus procesos de autoevaluación, mediante un trabajo de asistencia técnica especializada. - Ser el representante institucional en los procesos de acreditación.

Unidades	Funciones
Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el diseño e implementación de mecanismos de planificación estratégica, seguimientos y de gestión de calidad Institucional. - Proponer lineamientos para la adecuada implementación del sistema de aseguramiento y gestión de la calidad en la Institución. - Diseñar y conducir la metodología del proceso de autoevaluación institucional, con fines de acreditación y a la aplicación del modelo de mejoramiento continuo. - Incorporar carreras y programas de postgrado a los procesos de autoevaluación tendientes a la acreditación. - Apoyar y asesorar a todos las carreras, programas y planes especiales de estudio, en sus procesos de autoevaluación, mediante un trabajo de asistencia técnica especializada. - Ser el representante institucional en los procesos de acreditación.
Dirección de Estudios Estratégicos y Prospectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la información emanada desde la Dirección de Análisis Institucional, con el fin de transformarla en insumos que faciliten la toma de decisiones estratégicas de la Universidad. - Propiciar espacios de discusión y formación sobre procesos de toma de decisiones sustentados en gestión estratégica y análisis prospectivo. - Contribuir con estudios complejos que permitan a la Universidad tomar decisiones sobre la base de certezas y sostenibilidad. - Buscar información pertinente con carácter preventivo para asesorar a la Rectoría en la toma de decisiones. - Ejecutar proyectos de prospección reuniendo aquellos datos estadísticos considerados de interés por la Rectoría o por los demás órganos de gobierno de la Universidad. - Realizar estudios a mediano y largo plazo que permitan observar en perspectiva de futuro las tendencias de la producción científica a nivel mundial, nacional y regional. - Realizar estudios prospectivos y de contingencia que permitan visualizar en el mediano y largo plazo las tendencias en docencia y formación universitaria. - Realizar estudios en los distintos ámbitos o esferas funcionales de la sociedad, que permitan orientar el acoplamiento de la Universidad con los requerimientos que el entorno regional y nacional aparecen como relevantes. - Evaluar, de acuerdo con indicadores conocidos por la comunidad universitaria, los programas desarrollados.
Dirección de Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, en la implementación de las políticas orientadas a fomentar el uso eficaz de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el ámbito administrativo, como una herramienta de productividad que apoya el logro de objetivos operativos y estratégicos. - Proveer a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas con sistemas de información eficientes para la toma de decisiones económico financiera y con un apoyo técnico especializado. - Promover y difundir las normativas y procedimientos administrativos que rigen los servicios informáticos ofrecidos a la comunidad universitaria. - Proveer a la comunidad universitaria de medios tecnológicos que permitan la comunicación y acceso eficiente a la información.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de los Lagos.

4.1.3. Universidad de Magallanes

Las funciones de AI y AC se concentran en tres direcciones. Por un lado, se encuentra la Dirección de Análisis Institucional, la cual se crea el 2007 y es dependiente directamente de Rectoría. Constituye una de las unidades especializadas de la gestión de la información (en conjunto con la Dirección de Servicios Informáticos). Por otro lado, están la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. La tabla 6 resume las funciones de las tres direcciones.

Tabla 6. Descripción de las funciones de la Dirección de Análisis Institucional, Aseguramiento de la Calidad y de Planificación y Desarrollo Institucional en la Universidad de Magallanes

Unidades	Funciones
Dirección de Análisis Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Recolectar información referida a los ámbitos e indicadores estratégicos de la institución. - Elaborar y difundir reportes sintéticos referidos a información estratégica de los diversos ámbitos de desarrollo de la Universidad. - Desarrollar estudios comparativos entre las distintas unidades de la Universidad y otras instituciones. - Proporcionar información oficial y actualizada a los distintos agentes internos y externos que lo requieran.
Dirección de Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Promover mecanismos de aseguramiento de la calidad al interior de la Universidad. - Desarrollar el Plan Estratégico de la Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la calidad. - Promover la integración y evaluación de los procesos académicos. - Liderar el Proceso de Autoevaluación Institucional y seguimiento del Plan de Mejoramiento. - Asesorar los procesos de autoevaluación y seguimiento de planes de mejoramiento. - Gestionar los procesos de evaluación externa de la Institución, carreras de pregrado y programas de postgrado. - Coordinar el trabajo conjunto de todos los estamentos de la comunidad universitaria para el logro de los objetivos de aseguramiento de la calidad.
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar al Rector en la definición de Políticas Estratégicas, efectuando el respectivo seguimiento y control. - Elaborar la Planificación Estratégica asumiendo las directrices que otorgan las Políticas Institucionales. - Participar en la formulación presupuestaria institucional. - Asesorar y coordinar la formulación, priorización, evaluación de los Proyectos de Desarrollo corporativo y los considerados estratégicos por Rectoría. - Apoyar técnicamente el Diseño y postulación de Proyectos institucionales.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de Magallanes.

4.1.4. Universidad Arturo Prat

En el caso de la Universidad Arturo Prat, las funciones relacionadas al AI y AC se alojan en direcciones generales que dependen directamente de rectoría: de Planificación y Desarrollo, y de Calidad. Por su parte, las funciones de administración de los sistemas informáticos dependen de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Tabla 7. Descripción de las funciones de la Dirección de Análisis Institucional, Aseguramiento de la Calidad y de Planificación y Desarrollo Institucional en la Universidad Arturo Prat

Unidades	Funciones
Dirección General de Planificación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar de manera directa a los diferentes estamentos universitarios en las labores de planificación y gestión estratégica de la Institución y de sus órganos. - Planificar, coordinar y evaluar la gestión general de la Universidad y de los proyectos de desarrollo Institucional. - Asesorar a las distintas áreas y unidades de la organización, en materias de planificación, organización, gestión estratégica y desarrollo de nuevas iniciativas y proyectos. - Liderar el proceso de posicionamiento institucional, a través del desarrollo del Marketing Estratégico en todos sus aspectos de análisis institucional claves.
Dirección General de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades tendientes a asegurar y mejorar la calidad de los procesos de la Universidad. - Proponer los lineamientos generales y específicos para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de la gestión institucional. - Contribuir a establecer una cultura de la calidad en la Universidad.
Administración y Control de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar soluciones informáticas de apoyo a la gestión de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. - Atender consultas sobre aspectos operativos de los sistemas en funcionamiento a usuarios internos y externos. - Resolver problemas en el uso de los sistemas en funcionamiento a usuarios internos y externos. - Recibir y enviar la información de los pagos que son efectuados por los alumnos en instituciones externas. - Gestionar envío de información de pago a proveedores, honorarios, AFP e Isapres. - Gestionar envío de información de honorarios e impuesto único al Servicio de Impuestos Internos.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad Arturo Prat.

4.1.5. Universidad Tecnológica Metropolitana

La Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico (DGAI) de la UTEM fue creada en septiembre de 2011. Depende directamente de la rectoría y se compone de los Departamentos de Autoevaluación y Análisis (DAA), de Desarrollo Estratégico (DDE) y de Sistemas y Servicios de Informática (SISEI). Las funciones relevantes de la DGAI y sus departamentos se describen en la tabla 8.

Tabla 8. Descripción de las funciones de la DGAI y sus departamentos, UTEM

Unidades	Funciones
Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir los procesos de planificación y desarrollo estratégico de la Universidad. - Representar a la Universidad ante la Comisión Nacional de Acreditación. - Gestionar ante las instancias pertinentes los proyectos de mejoramiento y fortalecimiento institucional (MECESUP, FDI, etc.). - Administrar información relevante de la gestión institucional en sus ámbitos académicos, administrativos y financieros para optimizar la toma de decisiones de la Rectoría y Vicerrectorías de la Universidad. - Mantener actualizado un sistema de indicadores de gestión asociados a la marcha de la Universidad y reportar periódicamente su estado a los distintos niveles. - Proponer y contratar los estudios necesarios para la generación de data relevante para la Universidad. - Proponer y coordinar la implementación de sistemas y tecnologías orientadas al Análisis y Desarrollo Institucional y a la inteligencia de negocios. - Cumplir con toda otra función que le asigne el Rector.
Departamento de Desarrollo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y monitorear la evolución de indicadores críticos de la gestión institucional en sus niveles estratégicos y operacionales. - Contribuir a la formulación, seguimiento y actualización de los Planes Estratégicos de la Universidad. - Construir y mantener actualizado un sistema de indicadores de calidad, de eficiencia y eficacia en el ámbito académico y de gestión. - Realizar estudios sistemáticos de apoyo a la toma de decisiones. - Efectuar estudios de evaluación de impacto de políticas internas y políticas públicas de educación superior que sean determinantes en el desarrollo de la UTEM. - Coordinar y asegurar la correcta implementación de proyectos de mejoramiento y fortalecimiento institucional por la vía del seguimiento, control y reporte de su avance. - Definir estándares adecuados de cumplimiento para los procesos principales de la Universidad en sus distintos ámbitos de gestión y académicos.
Departamento de Autoevaluación y Análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir los procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de las carreras de la Universidad. - Generar y validar información en forma continua con el propósito de apoyar procesos de autoevaluación de carreras u otras certificaciones que la Universidad promueva. - Apoyar los planes de mejoramiento de la gestión institucional a través de la provisión de datos oportunos y confiables. - Generar y disponer de información oficial para la universidad, e informes para los distintos agentes del sistema.

Unidades	Funciones
Departamento de Sistemas y Servicios de Informática (SISEI)	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los servicios informáticos y de comunicaciones de la Universidad. - Desarrollar y mantener los sistemas informáticos de la Universidad. - Administrar los recursos de hardware y software que la institución utiliza para las funciones docentes, administrativas y de gestión. - Mantener un sistema de soporte y atención a usuarios con estándares de servicio validados y conocidos. - Implementar la mejora continua en los procesos y herramientas que conducen a una mejor atención de los requerimientos y necesidades.

Fuente: propuesta y decreto de creación de la DGAI de la UTEM.

4.2. Universidades con más de 4 años de acreditación

4.2.1. Universidad de la Frontera

La Universidad de la Frontera concentra las funciones de AI y AC en la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, que es una unidad estratégica de apoyo a la gestión académica y administrativa de la universidad en sus distintos niveles jerárquicos, con especial énfasis en las materias de planificación, aseguramiento de la calidad, análisis o investigación institucional y proyectos de desarrollo. Esta cuenta con tres unidades orientadas a distintas actividades: la División de Seguimiento de Proyectos Institucionales, la Unidad de Estudios e Información, y la Unidad de Evaluación y Desarrollo Institucional.

Tabla 9. Descripción de las funciones de las unidades de la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional de la Universidad de la Frontera

Unidades	Funciones
División de Seguimiento de Proyectos Institucionales	- Apoyar la formulación, seguimiento y supervisión del logro de objetivos de proyectos de desarrollo institucional.
Unidad de Estudios e Información	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir al desarrollo de una gestión institucional basada en el aseguramiento de la calidad. - Proveer información y estudios de análisis para la planificación, la toma de decisiones y la formulación de políticas.
Unidad de Evaluación y Desarrollo Institucional	- Coordinar la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de la Frontera.

4.2.2. Universidad de Antofagasta

En 1992, la Universidad de Antofagasta conforma la Dirección de Estudios y Desarrollo con la finalidad de asesorar al Rector en la implementación de políticas de desarrollo de la institución, realizar formulaciones y evaluaciones de proyectos y realizar estudios. Debido a la relevancia de esta unidad en el quehacer institucional, en 2009 se conforma la Dirección de Gestión y Análisis Institucional DGAI (Decreto N° 2353), actualmente compuesta por tres áreas funcionales orientadas a apoyar todos los procesos para la toma de decisiones a nivel superior: Planificación Institucional, Análisis Institucional, y Gestión de la Calidad Institucional, cuyas funciones están especificadas en la tabla 10.

Tabla 10. Descripción de las funciones de las unidades de la Dirección de Gestión y Análisis Institucional de la Universidad de Antofagasta

Unidades	Funciones
Gestión de la Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y profundizar la cultura de autoevaluación y autorregulación. - Gestionar la aplicación del modelo institucional de calidad. - Coordinar las actividades necesarias para determinar, organizar y realizar seguimiento de los procesos y de las actividades de capacitación. - Coordinar las acciones de diseño, organización y supervisión de los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras y programas. - Prever los mecanismos necesarios de formulación, evaluación, puesta en marcha, control y seguimiento del Plan de Desarrollo de la Institución.
Análisis Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Recolectar y analizar los datos que derivan del quehacer universitario. - Obtener información validada con propósito de facilitar el proceso de planificación y toma de decisiones. - Estar en condiciones de responder a los requerimientos de información de las unidades internas y organismos externos.
Planificación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar de manera integral el proceso de Planificación Estratégica de la Universidad. - Prever los mecanismos necesarios de formulación, evaluación, puesta en marcha, control y seguimiento del Plan de Desarrollo de la Institución.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de Antofagasta.

4.2.3. Universidad de Playa Ancha

Dependiente de Prorectoría, la Dirección General de Gestión de la Calidad de la Universidad de Playa Ancha, a través de sus cuatro unidades, cumple varias funciones, descritas en la tabla 11. En tanto, tal como se advierte en la estructura organizacional de la UPLA, las actividades de AI y planificación estratégica se alojan en la Vicerrectoría de Desarrollo.

Tabla 11. Descripción de las funciones de las unidades de la Dirección General de Gestión de la Calidad de la Universidad de Playa Ancha

Unidades	Funciones
Autorregulación para la Calidad (UAC)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar técnicamente el procedimiento de autoevaluación a través de la guía institucional para el proceso de autoevaluación y acreditación de carreras de pregrado y los procesos asociados. - Asesorar técnicamente a los Comités de Autoevaluación y Acreditación de las carreras de pregrado.
Calidad de los Servicios (UCS)	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar, auditar y gestionar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo norma ISO a las unidades estratégicas de la Universidad.
Monitoreo y Seguimiento de los Planes de Mejoramiento (UMSPM)	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar manuales y documentos de apoyo técnico para el seguimiento y monitoreo de los planes de mejoramiento. - Apoyar técnicamente la elaboración de planes de mejoramiento. - Seguir y monitorear los avances de los planes de mejoramiento y generación de alertas tempranas del desempeño de los planes de acción.
Estudios y Promoción de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar apoyo metodológico en la construcción y validación de instrumentos cuantitativos y cualitativos. - Prestar apoyo técnico al resto de las unidades - Gestionar estudios institucionales y postular a fondos externos e internos de financiamiento de investigación para la calidad. - Prestar apoyo a procesos de acreditación institucional, de acreditación de carreras de pregrado y programas de postgrado.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de Playa Ancha.

4.2.4. Universidad de Talca

La Universidad de Talca cuenta, dentro de su prorectoría, con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Dirección de Planificación y Análisis Institucional. La Dirección de Aseguramiento de la calidad tiene cuatro departamentos, dos de ellos enfocados directamente a temas de acreditación (Acreditación de Pregrado y Acreditación de Postgrado), más los departamentos de Gestión de Procesos y Gestión de Riesgos Corporativos. A su vez, la Dirección de Planificación y Análisis Institucional cuenta con el Departamento de Análisis Institucional, el Departamento de Planificación Estratégica y Control de Gestión, y el Departamento de Generación de Proyectos Corporativos. La tabla 12 muestra un resumen con las funciones de dichas unidades.

Tabla 12. Funciones de las unidades de la Dirección de Planificación y Análisis Institucional de la Universidad de Talca

Unidades	Funciones
Análisis Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar en el entendimiento de fenómenos asociados a indicadores claves, tales como: Aprobación, Deserción y Titulación. - Desarrollar indicadores que permitan una interpretación holística acerca del desempeño de la institución. - Hacer seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño. - Gestionar la información, mediante la implementación y actualización del Data Warehouse Institucional. - Responder a los requerimientos oficiales solicitados por entidades públicas y privadas. - Vincular y profundizar con redes de intercambio de datos nacionales e internacionales. - Apoyar técnicamente en la formulación y seguimiento de proyectos estratégicos. - Evaluar la factibilidad económica y técnica de las nuevas carreras de pregrado.
Planificación Estratégica y Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los Compromisos de Desempeño de las Unidades y apoyo en su elaboración. - Evaluar y preparar informes relacionados con los Compromisos de Desempeño. - Apoyar en la formulación y seguimiento de los Planes de Contribución. - Desarrollar y hacer seguimiento de indicadores estratégicos asociados al Plan Estratégico.
Generación de Proyectos Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Prospeccionar, elaborar y hacer seguimiento a proyectos especiales, proyectos transversales y nuevos proyectos.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de Talca.

4.2.5. Universidad de Tarapacá

La Universidad de Tarapacá en 2016 implementa una nueva estructura de administración central, creando dos direcciones responsables de las actividades de AI y AC. Por un lado, está la Dirección de Calidad Institucional, cuyas funciones antes eran realizadas en la Dirección de Planificación y Desarrollo, ahora Dirección de Planificación y Proyectos, que actualmente es el área encargada del Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad y los proyectos considerados estratégicos por la institución. La información que la UTA releva de sus unidades de AI y AC en su sitio web es limitada, y no se puede bajar a nivel de unidades operativas. La tabla 13 resume las funciones de ambas direcciones.

Tabla 13. Funciones de la Dirección de Calidad Institucional y Dirección de Planificación de la Universidad de Tarapacá

Unidades	Funciones
Dirección de Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el sistema de aseguramiento de la calidad. - Desarrollar procesos de análisis institucional. - Hacer seguimiento a los resultados del Sistema de Dirección Estratégica a nivel de la calidad académica y de los planes de mejoramiento. -Dirigir el proceso de autoevaluación para la acreditación institucional.
Dirección de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar el desarrollo global de la Universidad en el marco de la estrategia corporativa.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de Tarapacá.

4.2.6. Universidad de Valparaíso

Para el caso de la Universidad de Valparaíso, las funciones de AC y AI están concentradas en la Dirección General de Desarrollo Institucional y Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la Rectoría. Dentro de esta se encuentran la Dirección de Planificación, la Dirección de Autoevaluación y Acreditación, y la Dirección de Análisis Institucional. La UV solo releva la información a nivel de organigrama, dada la solicitud de transparencia, pero no entrega mayor detalle de las funciones específicas o unidades operativas a cargo de las funciones de AI y AC.

4.2.7. Universidad del Bío-Bío

La Universidad del Bío-Bío cuenta con dos direcciones generales que dan cuenta de las funciones de planificación y análisis institucional, respectivamente. La Dirección General de Análisis Institucional realiza las funciones propias de lo que en este documento se ha definido el campo de AI y AC, en tanto que la Dirección General de Planificación y Estudios se aboca a actividades de planificación estratégica.

Tabla 14. Descripción de las funciones de las Direcciones de Planificación y Análisis en Universidad del Bío-Bío

Unidades	Funciones
Dirección General de Planificación y Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, dirigir, apoyar y controlar los procesos de planificación. - Realizar la planificación, coordinación y control estratégico. - Asesorar a la autoridad universitaria en la toma de decisiones estratégicas.
Dirección General de Análisis Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades de autoevaluación, aseguramiento de la calidad y acreditación. - Efectuar el análisis para la toma de decisiones institucionales estratégicas. - Orientar los estudios realizados en las diversas unidades.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad del Bío Bío.

4.2.8. Universidad de Santiago

La Universidad de Santiago de Chile cuenta con una acreditación institucional por un período de 6 años, además de ser una institución compleja y con el segundo mayor número de estudiantes dentro de la muestra analizada, después de la Universidad de Chile. Esto genera que la Dirección de Desarrollo Institucional de la USACH sea una oficina compleja, es decir, con altos niveles de especialización dentro de su quehacer. En este sentido, la dirección cuenta con cuatro departamentos y una unidad anexa: el Departamento de Calidad y Acreditación, el Departamento de Desarrollo de Personas, el Departamento de Gestión Estratégica, el Departamento de Estudios, y la Unidad de Coordinación Institucional.

Tabla 15. Funciones de las unidades de la Dirección de Desarrollo Institucional de la Universidad de Santiago de Chile

Unidades	Funciones
Departamento de Calidad y Acreditación	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar y coordinar los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad. - Coordinar técnicamente el proceso de acreditación institucional. - Realizar estudios de satisfacción con servicios universitarios. - Apoyar tareas asociadas al control de gestión institucional. - Mantener la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS).
Departamento de Desarrollo de Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar el desarrollo, formación y capacitación del personal universitario.
Departamento de Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar apoyo metodológico y técnico en el diagnóstico, elaboración y monitoreo de los Planes Estratégicos (PE).
Departamento de Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar capacidades de análisis institucional mediante la generación de información significativa que orienta la toma de decisiones estratégicas.
Unidad de Coordinación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar los proyectos con el MINEDUC y otras instituciones, así como los proyectos ordenados por el Rector. - Asesorar proyectos MECESUP, FDI, entre otros.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de página web de la Universidad de Santiago.

4.2.9. Universidad de Chile

Tal como se mencionó en el apartado de Estructura Organizacional, la Universidad de Chile cuenta con un entramado mucho más complejo que el resto de las universidades estudiadas, el que da cuenta de su nivel de desarrollo, reflejado en sus 7 años de acreditación institucional.

A nivel central existe el Consejo de Evaluación, organismo colegiado que, entre otras funciones, coordina los procesos de evaluación y calificación académica y de acreditación institucional; la Comisión Superior de Autoevaluación Institucional que dirige, gestiona y promueve los procesos de autoevaluación; la Unidad de Autoevaluación, Acreditación y Calidad que tiene a cargo el aseguramiento de la calidad y mejora continua de la universidad, y la Comisión de Desarrollo Institucional del Senado Universitario, que establece las políticas y estrategias de desarrollo institucional.

En 2014, Universidad de Chile creó la Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales, que promueve el diseño de planes de desarrollo institucional y contribuye al diseño y establecimiento de los lineamientos estratégicos institucionales.

Adicionalmente, existe la Unidad de Análisis Institucional y Datos, que tiene como función principal realizar análisis a nivel institucional y reportes de gestión periódicos para dar soporte analítico a la toma de decisiones de la Universidad y monitorear el desarrollo de las actividades realizadas junto con proporciona las cifras oficiales de la Universidad.

5. CONCLUSIONES

Tras analizar la estructura organizacional de las universidades que forman parte del estudio, a partir de una revisión de la información contenida en sus páginas web, es posible identificar dos hallazgos:

a) La UTEM es la única universidad de la muestra que concentra las funciones de AI, AC y servicios informáticos en una sola dirección u oficina. Las demás universidades distribuyen estas funciones en dos o más unidades relevantes, y en todos los casos –salvo la UTEM- la dirección de informática se ubica en la vicerrectoría de administración y finanzas o en la vicerrectoría de desarrollo.

b) Se observan dos modelos organizacionales en términos de la ubicación de las oficinas de AI y AC: un primer modelo ubica las oficinas en rectoría y un segundo las ubica en prorectoría. Se observa que las oficinas del segundo grupo poseen mayores niveles de especialización y complejidad en términos de las funciones realizadas respecto de las primeras. Dentro de las ubicadas en prorectoría se observan también distintos niveles de desarrollo, con las de la Universidad de Talca y de la Universidad de Santiago de Chile en un estado más avanzado.

Del análisis de las funciones de las oficinas de AI y AC se desprende un segundo grupo de conclusiones relacionadas con el nivel de desarrollo de las oficinas.

a) En aquellas oficinas ubicadas en rectoría, no se advierte una coherencia entre objetivos y estructura organizacional. Esta conclusión se obtiene indirectamente al estudiar la coherencia exhibida por las oficinas ubicadas en prorectoría, donde se percibe un alineamiento entre funciones y estructura. En este sentido, las oficinas de la Universidad de Talca y USACH son las que manifiestan mayores niveles de coherencia organizacional o especialización en base a las siguientes funciones: i) análisis institucional, ii) gestión de la calidad y acreditación, iii) planificación estratégica y control de gestión, iv) coordinación de proyectos y v) otras funciones consideradas relevantes por cada institución.

b) En esta línea, es posible identificar una relación entre el nivel de complejidad organizacional alcanzado por las unidades o direcciones abocadas al AI y AC y los años de acreditación de las universidades, lo que es coherente al considerar los desafíos asociados a mayores años de acreditación institucional. En el caso de la USACH (6 años de acreditación) se observan altos niveles de especialización entre las funciones de las oficinas, mientras que en la UCH (7 años de acreditación) aparecen estructuras más complejas, tanto a nivel central como local, que hacen que las tareas asociadas al AI y AC se desarrollen simultáneamente en diferentes niveles y unidades.

c) Se evidencian diferentes grados de dificultad para acceder a la información sobre las oficinas. En algunos casos se presentan incongruencias en los sitios web institucionales. Es posible que esto se deba a la escasa actualización de los sitios web ante los recientes cambios que han ido experimentando las unidades de AI y AC, que han ganado mayor protagonismo y responsabilidad dentro de las instituciones.

d) La revisión de las estructuras organizacionales de las universidades estatales pone de manifiesto la necesidad de evaluar la pertinencia de la confluencia de las funciones de análisis institucional, aseguramiento de la calidad y servicios informáticos en una misma oficina, sobre todo esta última función, que como se puede observar en el análisis de cada universidad, solo es realizada en la misma dirección que las funciones de AI y AC en la UTEM.

e) En términos de la coherencia entre estructura y funciones en la DGAI de la UTEM, se identifica

la ausencia de una estructura responsable de gestionar la participación de la comunidad en el establecimiento de los propósitos institucionales. Esta debilidad se advierte en la ausencia de funciones orientadas a la gestión de la calidad de los procesos de interacción con las contrapartes internas de la institución. Asimismo, esta debilidad también se advierte en la descripción de las funciones de sus departamentos, que no contemplan las acciones encaminadas al logro de los objetivos de participación interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Universidad Arturo Prat (2019). [www.unap.cl](http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20170616/pags/20170616163301.html). Obtenido de http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20170616/pags/20170616163301.html
- Rhoades, G., & Sporn, B. (2002). *New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States*.
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva Dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París.
- Universidad de Antofagasta. (2018). www.uantof.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://transparencia.uantof.cl/index.php?action=organigrama>
- Universidad de Atacama. (2017). www.uda.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://www.uda.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=180
- Universidad de Chile. (2018). www.uchile.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/estructura/8274/organigrama-de-la-universidad-de-chile>
- Universidad de la Frontera. (2018). www.ufro.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://transparencia.ufro.cl/index.php/estructura-organica/diagrama-de-la-estructura-organica>
- Universidad de la Serena. (2019). www.userena.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de https://transparencia.userena.cl/transparencia_estructura_1.php#section1
- Universidad de los Lagos. (2019). www.ulagos.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://transparenciaactiva.ulagos.cl/?page_id=4820
- Universidad de Magallanes. (2019). www.umag.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://analisis.umag.cl/transparencia/organigrama/organigrama.html>
- Universidad de Playa Ancha. (2018). www.upla.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.upla.cl/transparencia/organizacion-interna/estructura-organica-del-organismo/>
- Universidad de Santiago. (2018). www.usach.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.usach.cl/organigrama>
- Universidad de Talca. (2018). www.otalca.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://transparencia.otalca.cl/pdf/marco_normativo/organigrama_otalca_2015.pdf
- Universidad de Tarapacá. (2018). www.uta.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://eudev.uta.cl/portal/index.php/eudev/estructura/organigrama>
- Universidad de Valparaíso. (2018). www.uv.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://transparencia.uv.cl/index.php/estructura-organica>
- Universidad del Bío Bío. (2018). www.ubiobio.cl. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://www.ubiobio.cl/miweb/webtransparencia.php?id_pagina=5152
- Universidad Tecnológica Metropolitana. (2018). www.utem.cl. Recuperado el Noviembre de

2017, de <http://transparencia.UTEM.cl/estructura-organica-de-la-UTEM/estructura-organica-UTEM-organigrama/>

DISPONIBILIDAD DEL DOCUMENTO

El presente documento está disponible para su revisión online y descarga en el sitio web de la DGAI, en la sección Serie Análisis Institucional:

<http://dgai.UTEM.cl/serie-analisis-institucional>



REPORTES SMET-UTEM

Título	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perfil estudiantes de primer año	-	√	√	√	√	√	√
Resultados encuesta satisfacción estudiantes	-	-	-	√	√	√	
Caracterización de los estudiantes que desertan*	-	√	√	√	√	√	√
Resultados encuesta fin de carrera	-	-	-	√	√	√	
Empleabilidad de los titulados de la UTEM	√	√	√	√	√	√	

* Hasta 2016, este estudio se tituló Resultados encuesta a estudiantes desertores de primer año.

• INFORMES PERIÓDICOS

Título	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Análisis de admisión y matrícula**	√	√	√	√	√	√	√
Diagnóstico para la proyección de la oferta académica institucional	-	-	√	-	-	-	-
Perfil y desempeño de estudiantes con gratuidad	-	-	-	-	-	√	
Dotación académica UTEM: diagnóstico y recomendaciones	-	-	-	-	√	-	-

Desde 2017, los datos de los informes Benchmark de indicadores principales e Informe de admisión UTEM, se encuentran disponibles online en SIGE.

** Hasta 2018, este estudio se tituló Evaluación de factores de selección en la admisión.

• ESTUDIOS

Bases para la definición de la oferta de carreras vespertinas	2012
Retención de estudiantes. Situación interna y revisión de estrategias	2012
Observatorio de Egresados. Encuesta de expectativas de formación continua	2013
Propuesta implementación de la estrategia de formación continua	2013
Análisis económico-financiero del Centro de Cartografía Táctil	2014
Antecedentes para la apertura de nuevas carreras régimen diurno	2014
Principales tendencias en educación superior en países OCDE	2014
Caracterización de los académicos de la UTEM	2015
Documento de presentación del Sistema de Monitoreo de Estudiantes y Titulados (SMET-UTEM)	2016
Resultados encuesta impacto Modelo Educativo UTEM	2016
Diagnóstico del uso de infraestructura docente en carreras diurnas de pregrado	2017
Estructura organizacional de las oficinas de análisis institucional y aseguramiento de la calidad en universidades estatales chilenas	2019

• INVESTIGACIONES

Causas de la titulación inoportuna en carreras de FING	2015
Vida universitaria y espacialidad de los estudiantes de la UTEM	2015
Programas de nivelación académica y apoyo estudiantil UTEM: diagnóstico y recomendaciones	2018