

Acreditación y planificación estratégica

Red G9

PUCV Santiago

Andrés Bernasconi

Comisión Nacional de Acreditación

Santiago, 9 de diciembre 2025



01. marco normativo

02. primeras decisiones con nuevo modelo

03. para discutir



01. marco normativo

Dimensión gestión estratégica y recursos institucionales

Art 18 Ley 20.129:

Con todo, los criterios y estándares de calidad para los procesos de acreditación institucional deberán considerar, al menos, los siguientes aspectos de cada una de las dimensiones de evaluación:

2.- Gestión estratégica y recursos institucionales. Debe contemplar políticas de desarrollo y objetivos estratégicos, y la existencia de una estructura organizacional e instancias de toma de decisiones adecuadas para el cumplimiento de los fines institucionales.

Plan de mejora

Art. 16 a), Ley 20.129.

El informe de autoevaluación deberá contemplar un Plan de Mejora verificable, que deberá vincularse con los procesos de planificación estratégica institucional.

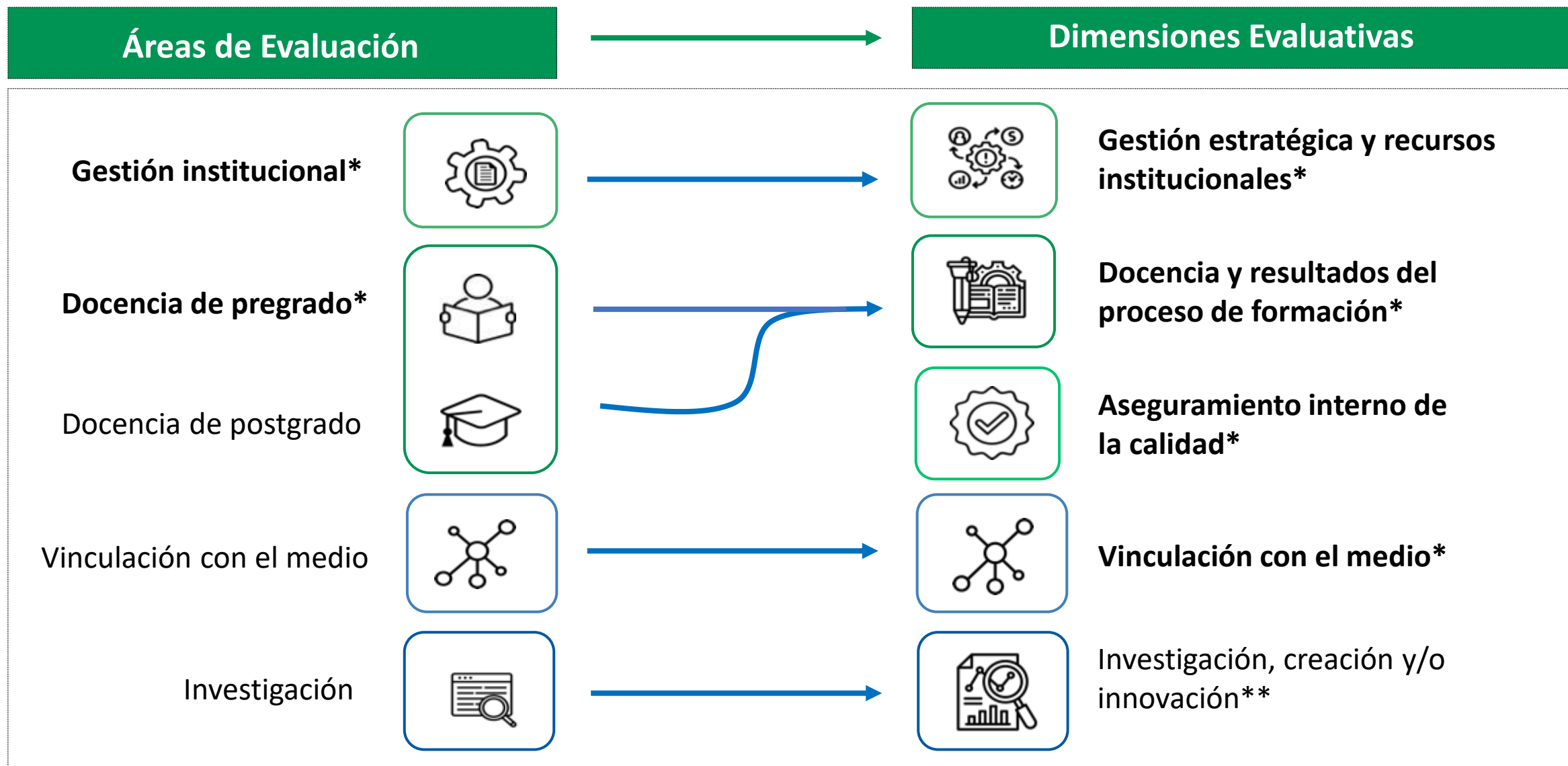
Asimismo, deberá identificar las principales áreas en las que la institución ha determinado desarrollar acciones de mejoramiento, y los mecanismos y acciones específicas mediante los cuales la institución solucionará las debilidades detectadas durante la autoevaluación y los plazos en los que se espera alcanzarlos.

Plan de mejora

Art. 20, inc. final Ley 20.129.

La resolución final del proceso de acreditación institucional deberá contener un pronunciamiento respecto del Plan de Mejora del que trata el artículo 16 de la presente ley. El cumplimiento del Plan de Mejora será especialmente considerado por la Comisión en el siguiente proceso de acreditación institucional.

De áreas de evaluación a dimensiones evaluativas...



* Obligatorias. ** Voluntaria, pero necesaria, para obtener el periodo máximo de vigencia de acreditación institucional

Criterio 5 (Universidades)

CRITERIO 5. GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La universidad cuenta con un sistema de gobierno y una estructura organizacional que le permiten gestionar todas las funciones institucionales conforme a su misión, visión, propósitos y tamaño. Asimismo, enmarca sus decisiones estratégicas en un plan de desarrollo institucional de mediano y largo plazo, consistente con sus propósitos e ideario, y con lo que establece la ley.

Criterio 5 (Universidades)

NIVEL 1

La estructura organizacional y su sistema de gobierno permiten gestionar todas las funciones institucionales.

La gestión institucional responde a los propósitos institucionales y a los requerimientos del medio externo.

La universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional de mediano y largo plazo, consistente con su misión, visión, valores y propósitos institucionales.

NIVEL 2

Existen mecanismos de evaluación de desempeño que se aplican a todas las autoridades, según corresponda.

El plan de desarrollo institucional se revisa periódicamente, y se construye sobre la base de la evidencia disponible sobre su propio quehacer, la situación nacional de la educación superior y su entorno relevante.

La toma de decisiones es oportuna y consistente con la misión, visión, valores y propósitos institucionales.

La universidad evidencia cómo su plan de desarrollo institucional guía sus decisiones estratégicas para su concreción.

NIVEL 3

La universidad aplica mecanismos formales para evaluar periódicamente el diseño y funcionamiento de su estructura de gobierno, y realiza ajustes cuando es necesario y pertinente.

La universidad alcanza los objetivos y metas establecidos en su planificación estratégica.

02. primeras decisiones

Datos de contexto (N=12, IES con decisión publicada al 15 de noviembre 2025)

Tipo Institución	Proceso Anterior			Último Proceso			Variación Años
	Áreas Electivas	Nivel	Años	Dimensiones Voluntarias	Nivel	Años	
UNIVERSIDAD	DPOST/ VCM / INV		5	VCM / INV	AVANZADO	5	●
UNIVERSIDAD	VCM / INV		5	VCM / INV	AVANZADO	5	●
UNIVERSIDAD	DPOST/ VCM / INV		5	VCM / INV	AVANZADO	5	●
UNIVERSIDAD	VCM / INV		5	VCM / INV	AVANZADO	5	●
UNIVERSIDAD	DPOST/ INV		6	VCM / INV	AVANZADO	5	↓
INSTITUTO PROFESIONAL	VCM		7	VCM / INV	DE EXCELENCIA	7	●
INSTITUTO PROFESIONAL		AVANZADO	4	VCM / INV	DE EXCELENCIA	6	↑
INSTITUTO PROFESIONAL		AVANZADO	4	VCM	AVANZADO	4	●
FFAA	VCM		6	VCM / INV	DE EXCELENCIA	6	●
CFT			5	VCM	AVANZADO	5	●
CFT			5	VCM	DE EXCELENCIA	6	↑
CFT			7	VCM / INV	DE EXCELENCIA	7	●

↑

2

suben de nivel

●

9

se mantienen

↓

1

baja de nivel



Algunas definiciones

fortalezas

Resultado, en alguno de los ámbitos de la evaluación, en los que la institución presenta un **desempeño destacado** a la luz de los estándares del criterio correspondiente o en el logro de los propósitos institucionales.

debilidades

Falta de cumplimiento de los criterios de evaluación **o la ausencia del grado de avance** (...) en los niveles de logro de los criterios, o en la superación de debilidades del proceso anterior. También constituye una debilidad la ausencia de avance o el retroceso en el logro de objetivos o resultados relevantes en función de los propósitos institucionales.

oportunidades

Una oportunidad de mejora puede tener lugar toda vez que, **sin que se presente una debilidad**, la institución enfrenta un espacio de desarrollo o progreso de sus procesos o resultados en un ámbito relevante del quehacer institucional, a la luz de sus propósitos o de alcanzar mayores niveles de logro de los criterios de acreditación.

Dimensión II: gestión estratégica y recursos institucionales

fortalezas

- **Gobierno institucional y liderazgo estratégico:** Presencia de estructuras de gobierno consolidadas y liderazgo participativo de autoridades en la gestión y toma de decisiones.
- **Equidad, inclusión y convivencia:** Fortalezas vinculadas a promoción de equidad de género, diversidad, inclusión en la formación y cultura organizacional respetuosa.

oportunidades

- **Equidad, inclusión, convivencia y enfoque de género:** Necesidad de fortalecer evaluación, transversalidad, indicadores y cultura institucional en inclusión, diversidad, convivencia y género.
- **Gestión de personas y desempeño institucional:** Oportunidades relacionadas con evaluación de desempeño, desarrollo del personal, gestión de la dotación, brechas de género y participación equitativa.
- **Gestión de la información e interoperabilidad:** Necesidad de integrar sistemas, optimizar interoperabilidad, mejorar madurez y trazabilidad institucional.

debilidades

- **Sostenibilidad financiera:** Debilidades en planificación, control, monitoreo de riesgos y sustentabilidad financiera, que ponen en tensión la estabilidad económica institucional.
- **Equidad, inclusión y convivencia:** Insuficiencia de mecanismos, evidencias y acciones sistemáticas para abordar equidad de género, convivencia, diversidad, inclusión y canales de denuncia.
- **Gestión de personas y desempeño institucional:** Brechas en dotación, capacitación, políticas y evidencias sobre desarrollo de personas y su contribución al cumplimiento de la misión.
- **Gestión de infraestructura y condiciones físicas:** Desigualdad en estándares de infraestructura, condiciones físicas y accesibilidad entre sedes y espacios, que limita el trabajo y la integración de la comunidad.



Dimensión III: aseguramiento interno de la calidad

fortalezas

- **Aseguramiento interno de la calidad:** Existencia de políticas, sistemas y mecanismos consolidados de aseguramiento interno que guían evaluación, seguimiento, verificación y mejora continua.
- **Evaluación y mejora continua:** Fortalezas asociadas a uso de resultados, trazabilidad, transferencia de aprendizajes y retroalimentación para mejorar procesos académicos.

debilidades

- **Aseguramiento interno de la calidad:** Debilidades en la apropiación, formación, integración y uso transversal de políticas, mecanismos y herramientas del sistema interno de calidad.
- **Evaluación y mejora continua:** Brechas en evaluación, retroalimentación, monitoreo, análisis crítico y uso sistemático de resultados para orientar decisiones y mejoras.

oportunidades

- **Participación y cultura de calidad:** Necesidad de fortalecer la participación de actores clave y difundir la cultura de calidad interna.

Fuente: Elaboración propia a partir de las resoluciones de acreditación.



03. para discutir

Para discutir

- Lo “estratégico” en el plan de desarrollo institucional
- Articulación del plan de mejora y plan de desarrollo
- Cómo integrar múltiples acreditaciones en los planes
- “Cumplimiento” del plan estratégico
- Efectos financieros de la acreditación en la estrategia
- Desafíos del nivel 3 de los estándares



Acreditación y planificación estratégica

Santiago, 9 de diciembre de 2025