

Planificación estratégica como un agente en la calidad institucional: una experiencia universitaria<sup>1</sup>

Strategic planning as an agent in institutional quality: a university experience

Planejamento estratégico, agente na qualidade institucional: uma experiência universitária

Loreto Inés Silva Salas

[loretosilvasalas2@gmail.com](mailto:loretosilvasalas2@gmail.com)

Universidad Adventista de Chile

 <https://orcid.org/0009-0002-9543-4663>

Susan Paola Robles Pittaluga

[susanrobles@unach.cl](mailto:susanrobles@unach.cl)


Universidad Adventista de Chile

 <https://orcid.org/0009-0005-5214-6997>

Alicia Andrea Umanzor Marchant

[aliciaumanzor@unach.cl](mailto:aliciaumanzor@unach.cl)

Universidad Adventista de Chile

 <https://orcid.org/0000-0001-7328-2342>

**Recibido:** 29-04-2024

**Aceptado:** 24-05-2024

#### Cómo citar este documento:

Silva S., L. I.; Robles P., S. P. y Umanzor M., A. A. (2024). Planificación estratégica como un agente en la calidad institucional. *Revista Científica Cuadernos de Investigación*, 2, e33, 1-22. <https://cuadernosdeinvestigacion.unach.cl/index.php/rcci/article/view/e33>

#### Resumen

**Antecedentes:** El presente trabajo muestra cómo la instalación de la Planificación Estratégica permitió a la Universidad Adventista de Chile, avanzar en los procesos de certificación de la calidad institucional.

**Objetivo:** Describir la experiencia de la Universidad Adventista de Chile en cuanto a la planificación

---

<sup>1</sup> Copyright: © 2024, Silva, Robles y Umanzor. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia **Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0**. Permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.

estratégica, desde su concepción, destacando en cada periodo los hitos característicos y cómo los resultados alcanzados han impactado en la calidad educativa y el desarrollo institucional, impulsado con ello a otras instituciones a avanzar en este camino. **Metodología:** Indagación bibliográfica y documental. **Resultados:** La experiencia muestra la importancia de una planificación estratégica para enfrentar procesos de acreditación, reconociendo que este instrumento orienta las acciones y el desarrollo institucional y aporta en la implementación de una cultura de aseguramiento de la calidad. **Conclusiones:** La planificación estratégica es un proceso esencial para el desarrollo de una institución, ya que no solo es considerada como una herramienta de mejora, sino que también como un agente que genera impacto en todas las áreas, permitiendo dar un salto cuantitativo y cualitativo en la gestión institucional.

**Palabras Clave:** Planificación estratégica; Diagnóstico institucional; Educación superior; Calidad educativa.

### Abstract

**Background:** This paper shows how the installation of Strategic Planning allowed Universidad Adventista de Chile, to advance in the processes of institutional quality certification. **Objective:** To describe the experience of Universidad Adventista de Chile in terms of strategic planning, from its conception, highlighting in each period the characteristic milestones and how the results achieved have had an impact on educational quality and institutional development, thus encouraging other institutions to advance along this path. **Methodology:** Bibliographic and documentary research. **Results:** The experience shows the importance of strategic planning to face accreditation processes, recognizing that this instrument guides actions and institutional development and contributes to the implementation of a quality assurance culture. **Conclusions:** Strategic planning is an essential process for the development of an institution, since it is not only considered as an improvement tool, but also as an agent that generates impact in all areas, allowing a quantitative and qualitative leap in institutional management.

**Keywords:** Strategic planning; Institutional diagnosis; Higher education; Educational quality.

### Resumo

**Antecedentes:** Este trabalho mostra como a instalação do Planejamento Estratégico permitiu à Universidade Adventista do Chile, avançar nos processos de certificação da qualidade institucional. **Objetivo:** Descrever a experiência da Universidade Adventista do Chile em matéria de planificação estratégica, desde a sua concepção, destacando em cada período os marcos característicos e como os resultados alcançados se repercutiram na qualidade educativa e no desenvolvimento institucional, incentivando assim outras instituições a avançar por este caminho. **Metodologia:** Pesquisa bibliográfica e documental. **Resultados:** A experiência mostra a importância do planejamento estratégico para enfrentar os processos de acreditação, reconhecendo que este instrumento orienta as ações e o desenvolvimento institucional e contribui para a implementação de uma cultura de garantia da qualidade. **Conclusões:** O planejamento estratégico é um processo essencial para o desenvolvimento de uma instituição, uma vez que não é considerado apenas como uma ferramenta de melhoria, mas também como um agente que gera impacto em todas as áreas, permitindo um salto quantitativo e qualitativo na gestão institucional.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Diagnóstico institucional; Ensino superior; Qualidade do ensino.

## **Introducción**

La experiencia se centra en los procesos de implementación de Planificación Estratégica (PE) de la Universidad Adventista de Chile (UNACH), institución privada de educación superior, perteneciente a la Corporación Iglesia de los Adventistas del Séptimo Día, que opera en la comuna de Chillán, Región Ñuble. Posee 33 años de trayectoria y es continuadora de una larga tradición formativa impartida desde el año 1906 por las instituciones educacionales que le precedieron (Parada, 2018). En la actualidad, posee una oferta académica en las áreas de Educación, Ciencias Sociales y Jurídicas, Salud, Teología e Ingenierías.

El camino referente al levantamiento de planificación estratégica, inicia el año 2007 y ha tenido procesos de adaptación y crecimiento a lo largo de varios períodos, cada uno marcado por su impronta, contexto y objetivos. Desde el inicio del primer proceso hasta la actualidad, la universidad ha evolucionado en sintonía con las demandas de la educación superior y la sociedad en su conjunto, entrelazándose con procesos de aseguramiento de la calidad. En el año 2005 ingresa a acreditación sin contar con una planificación estratégica, posteriormente en los años 2009, 2011, 2015, 2018, 2022, se presentó a evaluación con un instrumento de planificación, emprendiendo estos procesos, como una iniciativa que trasciende la mera ejecución de estrategias y se convierte en un ejercicio reflexivo y enriquecedor que aportan al mejoramiento y calidad institucional.

Este trabajo presenta la experiencia de la UNACH, trazando un recorrido desde los albores del primer proceso de PE al más reciente, destacando los resultados obtenidos y el impacto transformador que ha marcado la dirección de la institución. Explora cómo estos procesos han delineado el rumbo institucional y cómo los resultados obtenidos han repercutido en la calidad educativa, el desarrollo institucional y la mejora continua.

A lo largo de su experiencia, la universidad ha afrontado diversos aspectos críticos que han moldeado su enfoque y han guiado su evolución. La sistematización de esta experiencia explora en aspectos como contexto, participación de la comunidad universitaria, diagnóstico institucional, estrategias centradas en la calidad educativa, resultados e impactos, entre otros temas. Ahora bien, antes de avanzar, es imperativo considerar el estado del arte en este campo, evaluando las tendencias, enfoques y lecciones aprendidas que las instituciones educativas a nivel global han aportado a este proceso.

Instituciones de todo el mundo han recurrido a la planificación estratégica como guía hacia el camino de la excelencia académica e impacto en sus comunidades. Las universidades están reconociendo la importancia de involucrar las partes interesadas, incluyendo a estudiantes, docentes, personal administrativo y socios externos, en la formulación de objetivos y estrategias (Arquero et al., 2020). La metodología utilizada en la elaboración y seguimiento de la planificación son claves en el éxito de los resultados. Además, la integración de tecnología y análisis de datos está transformando la manera de cómo se toman las decisiones estratégicas, permitiendo una mayor agilidad y adaptación a medida que evolucionan las condiciones del entorno (Olave et al., 2020).

En la década de los años 60, las Instituciones de Educación Superior (IES) comenzaron a adoptar enfoques más sistemáticos y deliberados para establecer metas y objetivos a largo plazo (Cohen y March, 1974), convirtiéndose en una herramienta clave para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio y garantizar la viabilidad y el crecimiento institucional (Mintzberg et al., 1998).

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para la toma de decisiones informada y la creación de una ventaja en el entorno altamente competitivo de la educación superior (Fernández y Gómez, 2019).

Guadalupe y Zúñiga (2023), destacan que la planificación estratégica en las IES es de gran importancia dado que puede impactar en la mejora académica, desarrollo y aprendizaje tanto institucional como individual. Señala, además, la conexión entre los objetivos estratégicos y la misión institucional como un elemento de relevancia, asegurando que las acciones planificadas estén en sintonía con la identidad y los valores de la institución. Según Naranjo (2015), la gestión de las universidades es cada vez más compleja y la dirección estratégica es necesaria y asumida como una opción que impulsa de manera coherente, sistemática y proyectiva los requerimientos del entorno, las necesidades internas y la visión de futuro en una planificación estratégica de una institución universitaria.

Orozco (2010) menciona que el aseguramiento de la calidad como un mecanismo para que la educación superior garantice el servicio, cumpliendo con los estándares de calidad necesarios y evidencie en la práctica lo expuesto en su visión estratégica y carta misional, articulando los procesos de calidad con la implementación de una planeación estratégica.

Rivero y Luna (2008), consideran que plasmar el futuro en una la planificación permite a las instituciones tener claridad sobre lo que quieren lograr y cómo lo van a conseguir. Asimismo, mencionan que la gestión de calidad debe generar indicadores claves que muestren el avance del plan, permitiendo la medición en todas las etapas.

Ramírez (2022) enfatiza que el planeamiento garantiza el diseño de una estrategia adaptada a las condiciones de cada institución, se considera clave la información obtenida en una fase de indagación, la que puede aportar al éxito de los procesos de seguimiento y obtención de resultados. Además, menciona que el involucramiento de diferentes actores de la comunidad, promueve un sentido de pertenencia y compromiso compartido con los objetivos institucionales.

Actualmente las universidades chilenas han adoptado enfoques formales de planificación estratégica y han desarrollado planes que abarcan varios años (Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Educación Superior [CEACES], 2021).

## **Justificación y Propósitos**

Ramírez (2019), señala que la planificación estratégica en el ámbito universitario ha seguido un camino de desarrollo y crecimiento, presentando un desfase, que bordea los 10 años, en relación a otro tipo de organizaciones, provocando que las instituciones educativas tracen un camino de aprendizaje, para asegurar la calidad de sus procesos formativos. Siguiendo esta línea, la experiencia de la UNACH muestra acciones concretas en un contexto específico, que busca presentar un caso real de abordaje de la planificación estratégica institucional como un proceso vital en la educación superior.

El objetivo de este trabajo es describir la experiencia de la UNACH en cuanto a la planificación estratégica, desde su concepción, destacando en cada período los hitos característicos y cómo los resultados alcanzados han influido e impactado en la calidad y el desarrollo institucional, como también impulsar a otras instituciones a avanzar en el camino de planificación, orientados por la experiencia de una universidad

comprometida con la excelencia, el conocimiento y el intercambio de buenas prácticas. Los aprendizajes extraídos y los resultados obtenidos en cada período se suman al patrimonio de la institución, orientando la dirección futura y promoviendo una cultura de mejora continua.

## **Metodología**

La metodología utilizada para sistematizar la experiencia de planificación estratégica se ha basado en una indagación documental. Para ello, se ha realizado una revisión bibliográfica a la luz de autores nacionales e internacionales, quienes han potenciado y articulado los procesos de planeación con visión estratégica, aportando a la calidad de las organizaciones, entre ellos destacan: Olave et al. (2020), Ramírez (2022) y Guadalupe y Zuñiga (2023), entre otros.

Este trabajo adhiere a lo señalado por Morales (2015), en cuanto a que la indagación documental consiste en un proceso de creación de conocimiento a través de un trabajo sistemático y objetivo, que, como resultado del análisis y síntesis de la información recogida, genera nuevo conocimiento con el sello de quién procesa dicha información. Para este estudio se seleccionó bibliografía pertinente a procesos de planificación estratégica y su relación con la calidad.

## **La Experiencia**

En este artículo, se explora la experiencia de la UNACH en los diferentes períodos, destacando su realidad, contexto y proyección.

### ***Período 0: anterior al año 2007***

En los inicios de la universidad, la gestión se centró en la estructuración orgánica y funcional en base a los requerimientos de la educación superior de la época. Uno de los esfuerzos realizados fue la configuración de un equipo de directivos y académicos con competencias incipientes en gestión y docencia universitaria. Fue necesario la capacitación de los mismos para dar cumplimiento a los criterios de formación de los programas de carreras profesionales. La universidad se organizó con planes a corto plazo y cronogramas por unidades, unificándolos en uno institucional, situando a la universidad en una fase de aprendizaje en diferentes ámbitos de la gestión. Cabe recordar que los temas de planeación estratégica comienzan hacia la década de los años 60' del siglo XX en el área de negocios (Calle y Gurumendi, 2020) y fue años más tarde que se inició un trabajo en el ámbito de la educación (Ramírez, 2022). En las IES la visión estratégica ingresa en paralelo con los conceptos de aseguramiento de la calidad asociados a procesos de acreditación.

En el año 2005, la universidad se presenta en forma voluntaria a un proceso de acreditación, sin planificación estratégica, pero con planes y lineamientos en cuanto a su misión y hacia donde querían avanzar. La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), encargada de la evaluación institucional emitió una resolución desfavorable (CNAP, 2005, REX. N°45), situación que marca una nueva mirada de hacer universidad, estableciendo una ruta de mejora para enfrentar un nuevo proceso de acreditación institucional.

### ***Período 1: Proceso de Planificación Estratégica 2007-2011***

El primer proceso de elaboración de planificación estratégica de la UNACH, es un hito en sí mismo, ya que se da en el contexto posterior a la no acreditación institucional 2005. La universidad realiza una profunda



reestructuración organizacional e implementación de medidas técnicas y administrativas destinadas a cumplir con los estándares de calidad exigidos para la educación universitaria. Una de las primeras medidas, a fines del 2006, fue la creación /de la Dirección de Planificación y Desarrollo (DIRPLADE), cuya finalidad era albergar todo el trabajo relacionado con la elaboración de la primera Planificación Estratégica Institucional. La universidad poseía poca experiencia en el área estratégica y para iniciar el proceso buscó asesoría con expertos de otras instituciones.

La DIRPLADE decide utilizar una técnica centrada en la identificación de oportunidades y amenazas, así como en las fortalezas y debilidades de una organización para plasmar la visión estratégica de la institución. Al respecto, Sainz (2009) menciona que el proceso de planeación considera un análisis interno y externo, a partir de lo cual surge la estrategia institucional, definición de misión y visión, objetivos y su consecuente Cuadro de Mando Integral (CMI) y plan operativo.

Se adoptó la metodología del *Balance Scorecard* o CMI, que traduce la estrategia en acciones concretas y medibles, lo que facilita una gestión más efectiva en todos los niveles de la organización. La elección del método tuvo sus fundamentos en el requerimiento y desafío que significaba presentarse a un nuevo proceso de acreditación, donde se necesitaba una reestructuración orgánica, funcional y normativa institucional. La metodología adoptada favorecía el desarrollo de todos los niveles de la organización, pero no estaba en concordancia con los criterios y áreas de acreditación institucional, lo que dificultó la alineación de resultados requeridos por el sistema de aseguramiento del país.

La DIRPLADE, junto a otros directivos fueron los encargados de liderar el proceso, levantar información y hacer una propuesta de diseño, votada por la administración universitaria. Fue un trabajo de extensos diálogos con consulta a los diferentes actores, directivos superiores, directivos académicos, unidades de apoyo, docentes y personal administrativo y de servicios; lo que no estuvo exento de diferencias y tropiezos ante la urgente necesidad de contar con un instrumento que orientara la estrategia universitaria en los siguientes años.

Posteriormente, el equipo a cargo analizó la información y dio forma a las estrategias e indicadores asociados a ellas, concretando el documento final que sería revisado por las comisiones respectivas, validado y votado por el Consejo Administrativo.

Casi en paralelo al cierre del documento, hubo cambio en la Rectoría y administración superior, las nuevas autoridades reciben la responsabilidad de avanzar en la socialización e implementación de dicha planificación. La nueva administración no estaba en conocimiento del proceso estratégico y se encontraron con resistencia en algunos equipos que no habían formado parte del proceso inicial y no estaban familiarizados con la visión y estrategia plasmada en el documento. Lo anterior, tensionó el proceso de socialización, implementación, seguimiento y evaluación de dicha planificación, lo que significó un desafío permanente en los años 2007, 2008 y 2009, período sin información de los avances alcanzados.

A fines del 2010, la institución inicia la implementación del mecanismo ‘Ciclo de Calidad’, que simulaba el ciclo de Deming, con una autoevaluación, seguido de una planificación anual y seguimiento (trimestral). En una primera etapa fue más bien cualitativo, con un diseño incipiente, sin una herramienta digital que los niveles de logro se evidenciaran en tiempo real.

Para la evaluación semestral y anual, se establecen los Consejos de Calidad, donde las autoridades institucionales exponen los avances de las metas correspondientes. Estos consejos son registrados en resoluciones correlativas, siendo una evidencia importante del nivel avance institucional. Dado lo complejo de los procesos, al andar advirtieron que requerían de una herramienta tecnológica para monitorear y evaluar el logro, otorgando información del avance de lo planificado.

La creación de la DIRPLADE y elaboración de una Planificación Estratégica Institucional, dieron pie a un nuevo proceso, que permitió a la UNACH iniciar un tránsito por la ruta del aseguramiento de calidad y mejora continua, acreditando institucionalmente en 2009 (dos años) y 2011 (cuatro años).

### ***Período 2: Proceso de Planificación Estratégica 2012-2016***

Para este período, la DIRPLADE se transforma en la DIRPLAC (Dirección de Planificación y Acreditación), dirección ahora abocada a dirigir, coordinar y acompañar los procesos de planificación y acreditación, ambos fuertemente articulados con los procesos de calidad institucional. Finalizada la acreditación 2011, la institución se embarca en el levantamiento de una nueva planificación estratégica con el objetivo de avanzar en los desafíos de la educación superior.

Antes de iniciar la elaboración de la planificación, se visitaron diversas universidades estatales y privadas para conocer experiencias exitosas y se exploraron propuestas de asesorías externas, que presentaban diversas metodologías, algunas de las cuales tenían un enfoque empresarial poco adaptado a un entorno universitario. La DIRPLAC con el respaldo de la administración, realizó una adaptación de la metodología del *Balance Scorecard*, reemplazando las perspectivas por las áreas de acreditación establecidas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio, Investigación y Docencia de Posgrado, agregando el área de Desarrollo Espiritual, propia de la identidad universitaria y optó por una asesoría parcial.

El proceso de planificación 2007-2011 dejó un aprendizaje importante, en cuanto al involucramiento y socialización con la comunidad universitaria, aspecto que fue subsanado en el proceso de la planificación 2012 -2016, teniendo un efecto en la dinámica interna y en la actitud del personal, logrando una apropiación de las unidades al enfrentar las metas a lograr. En este contexto, la administración y la DIRPLAC formalizan un proceso que involucra a directivos superiores, directivos de unidades, académicos, docentes y estudiantes. La organización del proceso partió con definiciones previas en cuanto a estructura, metodología, comisiones y áreas entre otros aspectos. Se conformaron comisiones con asignaciones de responsabilidades:

- Comisión Directiva: encargada de dirigir y establecer los principales lineamientos del proceso y aprobación del documento final.
- Comisión Ejecutiva: responsable de implementar y monitorear los lineamientos proporcionados por la Comisión Directiva, garantizando el cumplimiento de las tareas hasta la elaboración del documento final.
- Comisiones por Áreas Estratégicas: responsable de realizar el proceso de autoevaluación por área a la luz del diagnóstico y de los criterios de acreditación.

La consulta a la comunidad universitaria se realizó a través de grupos focales y encuestas, cuyos resultados configuraron el diagnóstico institucional por áreas estratégicas. Dicha información fue analizada por la comisión ejecutiva y comisiones de área, seguido se redefinió la Misión y Visión, se establecieron los Valores

Orientadores, Principios Educativos y Políticas Estratégicas, sentando las bases para el trabajo de cada comisión de área.

En sintonía con los criterios de acreditación y respondiendo al diagnóstico institucional, cada comisión de autoevaluación, formuló los objetivos estratégicos que fueron validados por la comisión ejecutiva y directiva. Cada comisión de área elaboró el despliegue de los objetivos en un cuadro o tablero que permite ver estrategias, metas e indicadores, entre otros; a esta herramienta se le llama *Cuadro de Mando Integral* (CMI).

La planificación 2012-2016 marcó un período de aprendizaje, crecimiento y visión estratégica, profesionalizando el proceso de elaboración de una planificación universitaria. Si bien, los Ciclos de Calidad se iniciaron en el período anterior, en este proceso se implementó el Sistema de Control y Aseguramiento de la Calidad (SCAC), que estableció procedimientos que fomentaban la calidad en diferentes ámbitos, siendo el centro los ciclos, establecido por vicerrectoría, direcciones estratégicas, permitiendo un seguimiento efectivo de la planificación estratégica.

Esta planificación no solo se ajustó a los lineamientos establecidos para la educación superior en Chile, sino que también avanzó en el diseño de una Ficha Técnica para cada indicador del CMI, que incluyó una fórmula de cálculo, fuente de datos, desagregación de información, responsable del seguimiento y periodicidad del mismo. Esto enriqueció la evaluación cualitativa (existente) al incorporar la dimensión cuantitativa. Asimismo, se desarrolló un *software* propio para visibilizar en línea el mecanismo Ciclo de Calidad, aportando agilidad a los procesos de seguimiento y evaluación de la planificación, mantención de repositorio de evidencias de logros alcanzados e incorporación de desafíos de otros procesos de evaluación institucional y de carreras; de esta forma el mecanismo permitió medir los progresos institucionales. No obstante, el sistema como cualquier mecanismo nuevo tuvo que ser ajustado posterior a la marcha blanca.

La incorporación de áreas voluntarias de acreditación en la planificación permitió analizar los aspectos mejor logrados y los desafíos pendientes en el camino de mejoramiento continuo de todas las áreas. En el año 2015, la universidad se somete a un nuevo proceso de acreditación, cuyo resultado fue de acreditación por tres años, sumando a las áreas obligatorias una nueva área, Vinculación con el Medio. Aun cuando la presentación de esta nueva área al proceso de acreditación, significó una disminución en años de acreditación, fue considerado un avance en los procesos de evaluación externa que sumaba una nueva área y mejora en las otras evaluadas previamente.

### ***Período 3: Proceso de Planificación Estratégica 2017 - 2021***

Para este período la DIRPLAC mantiene el mismo acrónimo, pero su nombre pasa a ser Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DIRPLAC), incluyendo con ello aspectos asociados a la mejora continua. La institución tiene el desafío de avanzar en la consolidación de algunos aspectos en las diferentes áreas, en especial en Vinculación con el Medio.

Rivera y Luna (2008) destacan, que toda organización requiere el diseño de un plan estratégico para la apropiada gestión de los procesos y entrega una orientación hacia dónde va la institución. En consecuencia, no sólo la acreditación institucional es parte importante de la madurez y calidad de la misma, sino que también la incorporación de otros mecanismos; es así que, junto con la planificación estratégica, ciclos de calidad y consejos de calidad, se incorporan dos nuevos mecanismos: auditorías de gestión y gestión de procesos, con el propósito de enriquecer el SCAC institucional existente.



En el levantamiento de la planificación estratégica, se conformaron comisiones similares al proceso anterior, con mayor experiencia y con una DIRPLAC sólida técnicamente, lo que permitió conducir eficientemente el proceso de diagnóstico, identificación y análisis de fortalezas y debilidades y el diseño de una nueva Planificación Estratégica 2017-2021. Se aplicaron encuestas y desarrollaron grupos focales, sumado a jornadas de diálogos interdisciplinarios e inter-estamentos, donde se integraron directivos, docentes, funcionarios y estudiantes.

El diseño de esta planificación siguió pautas similares al período anterior, con liderazgo de directivos superiores por áreas, considerando los insumos del diagnóstico, criterios de acreditación, resultados del último proceso de acreditación institucional y de carreras, lineamientos de las políticas nacionales para educación superior y aspectos del entorno relevante en la región. Se profundizó en el análisis para dar mejores respuestas a las debilidades observadas en el diagnóstico, orientándose a la búsqueda de estrategias pertinentes para el mejoramiento. Asimismo, se avanzó en los aspectos de parametrización, que consistía en ajustar los distintos insumos a un formato preestablecido en el *software* y cuantificación de metas e indicadores, esto significó definir metas totales y anuales, y se clasificaron en numéricas o dicotómicas. También, se definió un presupuesto referencial por estrategia y se estableció un procedimiento para que las unidades lo considerarán en su planificación. Lo anterior, con el propósito de hacer más medible y cuantificable la PE.

Considerando los avances mencionados, la administración vio necesario diseñar un nuevo *software* de seguimiento, Ciclos de Calidad 2.0, que incluyó aspectos de medición, cuantificación y presupuesto. La implementación y el seguimiento con este nuevo *software* fue un proceso de aprendizaje en medición más cuantificable que fue instalándose como práctica en las diferentes unidades. Casi en paralelo al inicio de la Planificación 2017 - 2021, el año 2018 la UNACH obtiene cuatro años de acreditación institucional en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio significando un avance en el aseguramiento de la calidad de las tres áreas presentadas en sintonía con esta nueva PE.

Cabe mencionar, que en este período la implementación de la planificación no estuvo exenta de los efectos de la pandemia por COVID-19, algunas estrategias no fueron implementadas dejando metas sin lograr y otras adaptadas a las condiciones y modalidades existentes. Antes de finalizar este período, se presenta un cambio en la normativa de Educación Superior (Ley 20.129) impactando significativamente al aseguramiento de la calidad de las instituciones. Al respecto, la UNACH ve necesario hacer ajustes a la planificación vigente.

#### ***Período 4: Proceso de ajuste de la Planificación Estratégica 2020- 2026***

Aun cuando la UNACH contaba con una Planificación Estratégica vigente hasta el año 2021, los desafíos del proceso de Acreditación Institucional anterior, las exigencias de la nueva Ley de Educación Superior N° 20.129, que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad con nuevos criterios y estándares de acreditación y el desarrollo productivo de la nascente región de Ñuble, influyeron para que en noviembre del 2019 se decidiera realizar una actualización de la planificación estratégica, presentando el año 2020 una versión actualizada y extendida en años, lo que significó la Planificación Estratégica Institucional 2020-2026.

Durante este período la UNACH comienza un nuevo proceso de autoevaluación para enfrentar la Acreditación Institucional 2022. Así, las autoridades universitarias y las unidades responsables, toman decisiones para obtener de manera exitosa una certificación que dé cuenta del cumplimiento del proyecto universitario y de la existencia de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad.

En su compromiso permanente con una cultura de calidad y bajo el concepto que la calidad implica el desarrollo de lineamientos estratégicos para asegurar el avance sistemático hacia los propósitos declarados en su Misión y Visión, la UNACH desarrolla ciclos reflexivos que recogen información de los desafíos no logrados en la planificación, de la retroalimentación proporcionada por actores claves de la comunidad universitaria, de información relevante del entorno regional y nacional, como también de la experiencia adquirida en procesos de acreditación para trazar una nueva ruta que guiará el trabajo institucional.

La actualización se diseñó con la lógica de períodos anteriores, siendo la DIRPLAC, la responsable de orientar, acompañar y coordinar las diferentes instancias de participación de la comunidad universitaria y de las diferentes comisiones de trabajo a las cuales se les asignaron funciones y tareas específicas:

- **Comité Directivo:** Encargado de dirigir el proceso y de definir los lineamientos generales. Presidido por el Rector y conformada por los Vicerrectores, Secretario General y la Directora de la DIRPLAC.
- **Comité Ejecutivo:** responsable de la organización, recopilación y análisis de la información y la redacción de la versión preliminar del documento. Conformado por directivos superiores y representantes de las diversas direcciones académicas-administrativas.
- **Comisiones por Áreas Estratégicas:** Presididas por un directivo superior, conformada por directivos y/o representantes de unidades pertinentes a cada Comisión e invitados a las sesiones de trabajo, en conformidad con la agenda a tratar. Estas comisiones fueron acompañadas y asistidas por la DIRPLAC y tuvieron a cargo el análisis y evaluación de los procesos y resultados de los ámbitos del área, emitir un informe de autoevaluación y formular los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, iniciativas y metas.

En la primera etapa se definieron las comisiones de trabajo, se analizó la nueva legislación de Educación Superior y se estableció el nivel de logro alcanzado a la fecha por la PE 2017-2021, brechas y desafíos respecto a los nuevos escenarios. En una segunda etapa se realizaron definiciones estratégicas, áreas, objetivos y acciones estratégicas y en una última etapa de operacionalización se delimitaron indicadores y metas, la parametrización y alimentación de datos en la plataforma Ciclos de Calidad 2.0 para su monitoreo.

La nueva versión de la planificación estratégica, relevó los lineamientos de aseguramiento de la calidad dentro de una nueva área, permeando de manera transversal todas las funciones misionales de la institución, unifica el área de Docencia de Pregrado con Docencia de Posgrado para mejorar la articulación entre ambos niveles y define nuevos objetivos, especificando iniciativas concretas para avanzar en el nuevo escenario de educación superior.

En el período de PE 2020–2026, se despliegan visiblemente iniciativas operativas para permitir que el trabajo de las unidades de mandos medios tribute significativamente a lo estratégico. Se establece una línea de base para el planteamiento de metas y se incorpora la parametrización en el SCAC, para generar datos comparables de niveles de desarrollo. Aun cuando se reconoce la instalación de un sistema de aseguramiento de calidad se presenta el desafío de consolidar los procesos y mecanismos de manera transversal, reto que se planifica abordar una vez iniciada la PE del nuevo período.

## **Resultados**

En los diferentes períodos de Planificación Estratégica Institucional, se analizaron instrumentos que dan cuenta de resultados cualitativos y cuantitativos, internos y externos, entre ellos se encuentran: Resoluciones

Exentas de Acreditación Institucional y de Carreras de Pregrado, Resoluciones de Consejos de Calidad e Informes de Niveles de Logro de cada PE.

## **Resultados Generales**

### *Estructura general de documentos de Planificación de la UNACH*

En relación con los documentos de Planificación Estratégica de la UNACH, en la tabla se observa que en los cuatro períodos se transitó desde un modelo basado en perspectivas a otro basado en áreas, quedando en el último período con seis áreas. Los objetivos disminuyeron en los dos últimos períodos y las áreas fueron en aumento en coherencia con los procesos de acreditación universitaria.

Tabla N°1: Períodos, Áreas y Objetivos Estratégicos

<b>Período</b>	<b>Perspectivas o Áreas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
2007 - 2011	4 perspectivas	18
2012 - 2016	5 áreas	20
2017 - 2021	5 áreas	12
2020 - 2026	6 áreas	12

Fuente: Planificaciones Estratégicas Institucionales

### *Ciclos y Consejos de Calidad*

La institución desarrolla a partir del 2010 una estrategia de seguimiento ‘Ciclos de Calidad’, iniciando con 15 unidades estratégicas y dos Consejos de Calidad en el último año del primer período con Planificación Estratégica (Ver Tabla N°2). Posteriormente los consejos se sistematizan bianualmente. Los datos muestran que a medida que la estrategia se consolida se incrementan las unidades con ciclos de calidad y se consolida la cultura de consejos, mecanismos claves en la dinámica de seguimiento sistemático de la planificación.

Tabla N°2: Estrategia de seguimiento de la Planificación Estratégica: Ciclos y Consejos de calidad

<b>Período</b>	<b>Nº de ciclos implementados</b>	<b>Nº de Consejos de Calidad realizados</b>
2007 - 2011	15 (2010)	2 (2011)
2012 - 2016	40	10
2017 - 2021	60	10
2020 - 2026	70	4 al 2022

Fuente: Resoluciones de Consejos de Calidad (2011-2022).

## **Resultados por Período**

### Período anterior al 2007

#### *Acreditación Institucional - 2005*

Tabla N°3: Observaciones sobre planificación y calidad

Observaciones	Fortaleza(F) & Desafío(D)
“La institución no cuenta con mecanismos formalmente establecidos para asegurar la calidad y el cumplimiento de sus propósitos. No existe un Plan Estratégico que indique acciones a desarrollar e indicadores que permitan su verificación...” (p. 7).	D
“... no cuenta con un sistema de información que permita prestar un apoyo eficaz y sustantivo a los procesos de toma de decisiones..., carece de una visión de las condiciones externas que le permita elaborar un diagnóstico contextualizado con fortalezas y debilidades” (p. 7).	D
“...existen algunas políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, estas no se aplican sistemáticamente en los distintos niveles. Existe una diferencia sustancial en el tratamiento de las carreras definidas como prioritarias (educación, teología, salud)” (p. 7).	F&D
“El caso de gestión, sitúa a la universidad como una institución con una baja capacidad de autorregulación, reactiva a las conclusiones emanadas de una entidad externa” (p. 9).	D

Fuente: Resolución Exenta de acreditación N°45, 2005

#### *Acreditación de Pregrado*

No existen resoluciones de Acreditaciones de Pregrado.

#### *Resultados de logro de la Planificación Estratégica*

No existe Planificación Estratégica y por lo tanto no existe resultados por áreas.

### Período 2007 - 2011

#### *Acreditación Institucional - 2009*

Tabla N°4: Observaciones sobre planificación y calidad

Observaciones	Fortaleza(F) & Desafío(D)
“La institución cuenta con una declaración de misión y propósitos que permite establecer prioridades y definir metas precisas y verificables” (p. 4).	F
“Las acciones ... se encuentran establecidas y descritas en el Plan de Desarrollo Institucional y en el Cuadro de Mando Integra, el que involucra todas las unidades institucionales” (p. 4).	F
“La Universidad ha demostrado capacidad para efectuar los ajustes y cambios necesarios para avanzar en calidad y en el logro de sus propósitos, se evidencia en una fuerte organización de sus estructuras orgánicas y sus procesos docentes y de gestión...”. “...aún resta por avanzar en la consolidación de las distintas mejoras implementadas” (p. 8).	F&D

Fuente: Resolución de Acreditación N° 66, 2009

*Acreditación Institucional - 2011*

Tabla N°5: Observaciones sobre planificación y calidad

Observaciones	Fortaleza(F) & Desafío(D)
“La reciente incorporación del área de Desarrollo a la Dirección de Planificación, fortalece la capacidad de planeamiento y aprendizaje institucional” (p. 4).	F
“...el sistema de planificación resulta aún insuficiente, puesto que no fomenta la continuidad de los Planes Estratégicos, ni el seguimiento del desarrollo de los proyectos institucionales” (p. 4).	D
La universidad ha comenzado a instalar mecanismos incipientes que dan cuenta de un esfuerzo por sistematizar la información de manera regular” (p. 4).	F
“Sin embargo, cuando la Unidad de Análisis Institucional logre posicionarse, se podrán determinar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar con mayor precisión el cumplimiento de metas” (p. 4).	D
“La Universidad ha aprovechado positivamente los procesos de evaluación... que ha realizado, permitiéndole adoptar medidas tales como la incorporación de modificaciones a la planificación estratégica e implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad...” (p. 4).	F
“...es posible aseverar que la Universidad ha trazado y aplicado políticas y mecanismos de aseguramiento de calidad. Comparativamente, entre un proceso y otro, queda claro el avance alcanzado por la institución en cuanto a la calidad de su gestión y de la docencia impartida” (p. 4).	F

Fuente: Resolución de Acreditación Institucional N° 160, 2011

*Acreditación de Pregrado*

En este período, se presentaron en forma simultánea, por primera vez las nueve carreras adscritas a la, para entonces, Facultad de Educación y Ciencias Sociales a proceso de acreditación pregrado. Las observaciones de los dictámenes dan cuenta de los niveles de instalación de los criterios establecidos y su contribución al aseguramiento de la calidad institucional. Se destaca que los propósitos y objetivos de cada carrera están definidos, son consistentes con la misión y visión institucional y la claridad de los propósitos que son coherentes con la planificación institucional. Además, señalan que no se observa evidencia de las fortalezas y debilidades mencionadas en los informes de autoevaluación y que las últimas no son abordadas claramente en los planes de mejoramiento. Asimismo, se indica que no existen procesos que permitan verificar el cumplimiento de los propósitos y planificación (Agencia AcreditAcción, 2010).

*Resultados de logro de la Planificación Estratégica*

En la tabla N°6, se observa que entre los años 2007-2009 no existen datos cuantitativos (S/D). El último año (2011) se caracterizó por mejoras en la fusión de indicadores de la PE con el Plan de mejoramiento y en el seguimiento a través de los ciclos de calidad, lo que permitió obtener datos.

Tabla N°6: Logros de la Planificación Estratégica 2007 - 2011

Nivel de logro	2007		2008		2009		2010		2011	
	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%
Entre 81% y 100% Logrado	S/D		S/D		S/D		S/D		18	15%
Entre 51% y 80% Medianamente Logrado									60	48%
Total Logrado y Medianamente Logrado									78	63%
Entre 0% y 50% No Logrado									20	16%
No Informado									26	21%
<b>TOTALES</b>									<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informes de DIRPLAC. S/D: Sin datos



Período 2012 – 2016

*Acreditación Institucional - 2016*

Tabla N°7: Observaciones sobre planificación y calidad

Observaciones	Fortaleza(F) & Desafío(D)
“El informe de autoevaluación muestra el análisis de aseguramiento de la calidad acorde a la realidad institucional, lo que en definitiva constituye un aporte para el desarrollo de la universidad” (p. 3).	F
“El Comité de Pares verifica la existencia y coherencia la misión, visión, propósitos, metas y objetivos, los que están claramente definidos en el Plan Estratégico 2012-2016. Estos objetivos permiten orientar el desarrollo de mecanismos de aseguramiento de la calidad” (p. 3).	F
“En cuanto al visualización de prioridades, hay consecuencia con lo expuesto en el Pan Estratégico 2012 – 2016. Se observan políticas y mecanismos formales eficientes que permiten asegurar el cumplimiento de los propósitos declarados en su misión institucional” (p. 12).	F
“La definición de sus propósitos y metas le permiten a la universidad orientar el desarrollo de los mecanismos de aseguramiento de la calidad contando con distintas instancias y sistemas para ello” (p. 12).	F
“...se presenta un Plan de Mejora realista desde el punto de vista de los fundamentos institucionales. Además, contiene elementos que nacen de sus convicciones y sistemas de aseguramiento de calidad, con indicadores de logro explícitos y disponibilidad de recursos...” (p. 12).	F
“La institución presenta la capacidad para generar y validar información para el análisis interno, como así mismo, para analizar información externa para hacer ajustes al Plan de Desarrollo Institucional” (p. 15).	F

Fuente: Resolución de Acreditación Institucional N° 349, 2016.

*Acreditación de Pregrado*

En este período se presentan carreras de pregrado a acreditación y los dictámenes presentan observaciones pertinentes a la autorregulación y con ello a procesos de aseguramiento de la calidad. Las carreras sometidas a evaluación en este período son: Educación Parvularia (CNA, 2014, REX. N° 431), Enfermería (CNA, 2014, REX. N° 383), Pedagogía en Biología y Ciencias Naturales (CNA, 2015, REX. N° 489) y Educación Física (CNA, 2012 REX. N° 272).

Entre las observaciones se destaca: la definición clara de propósitos, objetivos articulados con la misión y visión institucional, la instalación de proceso de análisis y mejora de la calidad en el proceso formativo, capacidad de autorregulación y la instalación de mecanismos que conforman el Sistema de Control y Aseguramiento de la Calidad. Sobre las debilidades se menciona que el informe de autoevaluación no fue suficientemente crítico en la identificación clara de fortalezas y debilidades.

*Resultados de logro de la Planificación Estratégica 2012 - 2016*

La tabla siguiente muestra datos de los niveles de avance de la planificación del período en los diferentes años, destacando el año 2016 con el 85% entre L y ML.

Tabla N°8: Logros de la Planificación Estratégica 2012 - 2016

Nivel de logro	2012		2013		2014		2015		2016	
	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%
Entre 81% y 100% Logrado	30	32%	35	37%	32	34%	42	45%	62	67%
Entre 51% y 80% Medianamente Logrado	25	27%	30	32%	37	40%	32	34%	17	18%
Total Logrado (L) y Medianamente Logrado (ML)	55	59%	65	70%	69	74%	74	79%	79	85%
Entre 0% y 50% No Logrado	25	27%	20	22%	18	19%	14	15%	13	14%
No Informado	13	14%	8	9%	6	7%	5	6%	1	1%
<b>TOTALES</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informes de DIRPLAC 2012-2018

### Período 2017 – 2021

#### *Acreditación Institucional - 2019*

Tabla N°9: Observaciones sobre planificación y calidad

Observaciones	Fortaleza(F) & Desafío(D)
“La Planificación Estratégica 2017-2021 es el principal instrumento que recoge e interpreta la voluntad institucional... respecto a su visión de futuro, y se desarrolla a través de principios, políticas y objetivos estratégicos en coherencia y articulación con los propósitos generales” (p. 3).	F
“...la planificación está dado por 12 objetivos, organizados en un Cuadro de Mando Integral (CMI) del que se desprenden estrategias, indicadores, líneas de base y metas traducidos en iniciativas de nivel operativo” (p. 3).	F
“A fin de dar monitoreo y seguimiento a la Planificación Estratégica de la Institución, se ha instalado un proceso definido como Ciclo de Calidad (CC) anual, con mediciones trimestrales a nivel de la operación y semestral a nivel de directivos” (p. 3).	F
“... la incorporación del Ciclo de Calidad da cuenta de la integración de una cultura de calidad dentro de los procesos de la Universidad” (p. 3).	F
“Las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en la gobernanza contribuyen a un proceso efectivo de toma de decisiones, articulados con los propósitos y la estrategia de desarrollo institucional” (p. 4).	F
“... ha implementado un mecanismo transversal denominado Ciclos de Calidad, constituidos por cuatro pasos” (p. 6).	F
“Este proceso es apoyado por plataformas informáticas que concentran datos y generan información para la toma de decisiones en todas las áreas” (p. 6).	F
“...se resalta la cultura de aseguramiento de la calidad que la Institución ha instalado, luego de tres procesos de acreditación institucional...también, se han fortalecido las plataformas informáticas para acompañar y asistir los distintos procesos de autoevaluación” (p. 7).	F
“Se releva la incorporación de los Ciclos de Calidad para los procesos institucionales lo que indica la implementación de una cultura de aseguramiento de la calidad” (p. 12).	F
“...con respecto al proceso anterior, se encuentra una mayor madurez en la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, como es el desarrollo de los Ciclos de Calidad” (p. 13).	F
“A través del sistema SCAC, se dispone de mecanismos efectivos para el seguimiento de las metas estratégicas. La métrica de las metas y la introducción de indicadores cuantitativos mejorados, son elementos que facilitan su evaluación y seguimiento” (p. 13).	F

Fuente: Resolución de Acreditación N° 483, 2019

### *Acreditación de Pregrado*

En este período las resoluciones carreras de pedagogía: Educación Parvularia (CNA, 2019, REX. N°560), Pedagogías en Educación Diferencial (CNA, 2019, REX. N°536), Educación Física (CNA, 2018, REX. N°429), Educación General Básica (CNA 2021, REX. N°679), Historia y Geografía (CNA, 2019, REX. N°588), Inglés (CNA, 2019, REX. N°781), Música (CNA, 2021, REX. N°722) y de las carreras de Enfermería (AcreditAcción, 2018, REX. N°72) y Teología (AcreditAcción, 2018, REX. N°733), presentadas voluntariamente a la agencia AcreditAcción, destacan lo referido a las definiciones de propósitos y objetivos de las carreras, los mecanismos de autorregulación y al Sistema de Control y Aseguramiento de la Calidad, planes estratégicos de la carrera alineados con el institucional, monitoreo y seguimiento del plan de desarrollo, lo que otorga información para la toma de decisiones y dispositivos para el seguimiento de las mejoras. Las debilidades están referidas al análisis crítico en la identificación de debilidades que impacten los planes de mejora.

### *Resultados de logro de la Planificación Estratégica 2017- 2021*

La siguiente tabla muestra lo niveles de logro alcanzados solo hasta el año 2019, faltando dos años para el término de esta planificación.

Tabla N°10: Logros de la Planificación Estratégica 2017 - 2019

Nivel de logro	2017		2018		2019	
	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%
Entre 81% y 100% Logrado	132	58 %	137	60%	143	63%
Entre 51% y 80% Medianamente Logrado	78	16,425	18	8%	12	5%
Total Logrado y Medianamente Logrado	210	74,02	155	68%	156	68%
Entre 0% y 50% No Logrado	19	26%	73	32%	34	15%
No Informado	0	0%	0	0%	40	17%
<b>TOTALES</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informes de DIRPLAC 2017-2019

### *Período 2020 - 2026*

#### *Acreditación Institucional 2022*

En el mes de diciembre del 2023 la Institución presentó un recurso de reposición ante la CNA y al cierre de este artículo la institución se encuentra en espera de la resolución final del proceso de Acreditación Institucional 2022.

#### *Acreditación de Pregrado*

La acreditación con carácter voluntario de carreras y programas de pregrado, queda suspendida en la nueva normativa legal hasta el 31 de diciembre de 2024. Se exceptúan de esta disposición las carreras de Medicina, Odontología y Pedagogía.

Durante este período la totalidad de las Carreras de la Facultad de Educación (FEDUC), pasan por procesos de acreditación de carácter obligatorio tal como lo indica la Ley 20.129. En todos los procesos los resultados fueron exitosos, permitiendo a la FEDUC mantener el 100% de sus Carreras acreditadas desde en el año 2010.

En observaciones de Resoluciones Exentas de Acreditación de Pregrado (período 2020 – 2023) de las carreras de Pedagogía en: Educación General Básica (CNA, 2021, REX. N°679), en Lengua Castellana y Comunicación (CNA, 2021, REX. N°674), en Matemática y Computación (CNA, 2022, REX. N°710), en Música (CNA, 2022, REX. N°722), en Educación Física (CNA, 2023, REX. N°973), en Inglés, (CNA, 2023, REX. N°889) y Educación Diferencial (CNA, 2023, REX. N°853), se reconoce la disposición de un Plan de Desarrollo que guía su accionar e incorpora los elementos para su ejecución y verificación de cumplimiento, y que este es coherente con la Planificación Estratégica y los lineamientos de la Facultad; que incluye indicadores, metas para la asignación de recursos, mecanismos de autoevaluación, planificación y monitoreo de las metas establecidas. Asimismo, se destaca la declaración de propósitos claros y consistentes con la misión y visión declaradas en el Modelo Educativo y Planificación Estratégica, los que orientan el quehacer universitario y los sistemas de control y aseguramiento de la calidad. Las resoluciones también destacan la Política y Sistema de Aseguramiento de la Calidad, los Ciclos de Calidad y su articulación con los procesos de Planificación Estratégica.

### *Resultados de logro de la Planificación Estratégica*

La tabla siguiente evidencia los resultados del seguimiento de los años 2020 al 2022, alcanzando para el último año un nivel de logro del 88%.

Tabla N°11: Logros de la Planificación Estratégica 2020 - 2022

Nivel de logro	2020		2021		2022	
	Indicadores	%	Indicadores	%	Indicadores	%
Entre 81% y 100% Logrado	102	68%	124	81%	127	85%
Entre 51% y 80% Medianamente Logrado	8	5%	9	6%	5	3%
Total Logrado y Medianamente Logrado	110	73%	133	87 %	132	88%
Entre 0% y 50% No Logrado	39	26%	17	13 %	18	12%
No Informado	1	1%	0	0%	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: DIRPLAC

### **Discusión**

De acuerdo con la experiencia de la UNACH en procesos de planificación, es posible señalar que una institución que cuenta con una PE puede situarse en un contexto inmediato con proyecciones futuras intencionadas en pro de la mejora. Tal como menciona Galárraga et al. (2022), las instituciones educativas que cuentan con planificación van dando pasos hacia una cultura de autorregulación y de calidad en sus procesos.

La metodología de levantamiento de la planificación y el modelo debe responder claramente al tipo de organización y a los resultados que se requieran (Olave et al., 2020).

En el proceso de no acreditación del año 2005, la resolución expone de manera explícita que la institución no cuenta con mecanismos para el cumplimiento de propósitos y asegurar calidad (CNA, 2005, REX. N°45). Cuando la institución cuenta con una planificación estratégica y se somete a un segundo proceso de certificación, el acuerdo de acreditación (CNA, 2009, REX. N° 66) reconoce la capacidad de autorregulación para hacer mejoras en pro de la calidad institucional, también evidencia la existencia de un instrumento de planificación que orienta las acciones y el desarrollo de la universidad. En el tercer proceso de acreditación del año 2011, las observaciones de la resolución destacan la existencia de una ruta clara, que cuenta con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad asociada a su planificación estratégica (CNA, 2011, REX. N°160).

No obstante, el camino de implementación y consolidación de los procesos de planificación asociados al aseguramiento de la calidad no estuvieron exentos de dificultades ya sea por el tipo de liderazgo de la administración, inexperiencia en dirección estratégica y en la socialización y comunicación a la comunidad universitaria. Al respecto, en el análisis de estos procesos en universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), Cáceres (2007) señala que el liderazgo del rector y el gobierno universitario son claves en los resultados de la planificación y su orientación a la calidad. Asimismo, Sánchez y Arias (2007) concluye en su estudio de la Universidad Autónoma de Madrid que un elemento que limita la consolidación de los procesos de planeación asociados a la calidad, son las ineficiencias comunicacionales en las diferentes etapas y la poca experiencia de los equipos en el desarrollo del pensamiento estratégico.

Además, el año 2010 la institución en estudio avanza en la acreditación de todas sus carreras de pedagogía, resoluciones indican que los propósitos y objetivos de cada carrera están definidos y son consistentes con la misión y visión institucional y a su vez con la planificación institucional. Al respecto, Guadalupe y Zuñiga (2023), destacan el aporte de la planificación estratégica en la mejora de la calidad académica en educación superior, situación que se observa en los resultados de acreditación institucional y de programas académicos de la institución analizada.

Rivero y Luna (2008), plantean que la planificación estratégica con visión en la gestión de calidad, permite el avance de las instituciones con indicadores claves medibles en las diferentes etapas. Al respecto, en la experiencia de la Universidad de Matanza de Cuba, Artola et al. (2022), concluye que los procesos de planeación, ejecución y control de las metas, orientados por una planificación estratégica alineada a la calidad, contribuye a la efectividad y eficiencia enfocando los resultados en una misma dirección.

A partir del segundo período de Planificación Estratégica de la UNACH, se consolida un equipo y se suman herramientas informáticas y de inteligencia de negocios de apoyo a la gestión de la planificación estratégica, lo que permite la obtención de datos e información relevante para la toma de decisiones. En el período mencionado es posible observar datos sistematizados del logro de metas de la PE que permitieron evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

En la resolución de acreditación del año 2019, la CNA reconoce claramente la planificación estratégica como un instrumento que recoge e interpreta la voluntad institucional, es decir, como el documento orientador del quehacer universitario (CNA, 2019, REX. N° 483). Además, indica que la incorporación de los ciclos de calidad como herramienta de autoevaluación y seguimiento de la planificación han aportado en la implementación de una cultura de aseguramiento de la calidad institucional. Lo que es refrendado en las resoluciones de acreditación de programas de pregrado en los años 2017 al 2023.



En el período de planificación 2017-2021 y el período de ajuste 2020-2026, se observan datos significativos resultantes del seguimiento de la planificación, producto del avance en el nuevo software, madurez del equipo e instalación de cultura de aseguramiento de la calidad en las diferentes unidades; todo ello configura un escenario propicio para la mejora. Como lo señala Armijo (2011), señala que la planificación estratégica es una herramienta de gestión, que sirve en la toma de decisiones, permite ver la situación actual y la ruta que deben seguir, adecuándose a los cambios y demandas del entorno para conseguir la mejora y la calidad en todos los aspectos. Los procesos de planificación estudiados, según pares externos, permiten visualizar mejoras significativas en la instalación de diversos mecanismos, procesos y aplicación de herramientas que objetivizan datos e información relevante al momento de plantear estrategias de mejoramiento.

## **Conclusiones**

La experiencia de la UNACH en la sistematización de los procesos de levantamiento, implementación y seguimiento de la Planificación Estratégica Institucional y su aporte en el aseguramiento de la calidad, permite desprender algunas conclusiones:

- La metodología y modelo elegido para la elaboración de la PE, tiene un efecto en los resultados que se busca obtener. En la actualidad la certificación de calidad de las IES, orienta sobre los requerimientos exigidos y es importante la utilización de un modelo que considere dichos criterios.
- El liderazgo de la administración y las buenas prácticas del gobierno universitarios son claves en la implementación eficiente de la Planificación con visión estratégica asociada a la calidad institucional.
- El autoanálisis que configura el diagnóstico institucional de las universidades permite la identificación de aspectos fuertes y puntos críticos, los que deben ser abordados por la alta dirección y todo el equipo universitario.
- La preparación y consolidación de equipos que conduzcan la elaboración y seguimiento de una PE son claves en los procesos de implementación de una estrategia institucional y de la instalación de una cultura de aseguramiento de la calidad asociada a ello.
- Los procesos de socialización y comunicación de las diferentes etapas de levantamiento, implementación, seguimiento y evaluación de la PE permiten involucramiento, compromiso y eficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas.
- El crecimiento de las instituciones universitarias está asociada a la claridad en el diagnóstico y la definición de objetivos, estrategias, metas e indicadores que den respuesta al contexto de educación superior del país y a la visión estratégica de su directorio.
- La madurez de los equipos de las IES en visión estratégica y su seguimiento, es un aporte en varios aspectos: alineación de las unidades, unificación de objetivos, orientación hacia las metas, verificación de evidencias, sistematización del trabajo hacia el logro y movilización de la institución hacia la mejora sistemática.

Las IES pueden orientar el mejoramiento hacia una cultura de la calidad, con una planificación estratégica que visualice con claridad hacia donde quiere llegar, marcando una ruta realista con un seguimiento adecuado y con uso de herramientas que permitan automatizar la información en tiempo real para la toma de decisiones.

## **Conflicto de Intereses**

Las autoras declaran no tener ningún tipo de conflicto de interés.

## Referencias

- Agencia AcreditAcción (2018). Resolución de Acreditación de pregrado N° 728 de Enfermería y N° 733 de Teología de la Universidad Adventista de Chile. Del autor.
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N° 129 de Pedagogía en Historia y Geografía de la Universidad Adventista de Chile. Del autor.
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N° 130 de Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación de la Universidad Adventista de Chile. Del autor.
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N° 131 de Pedagogía en Matemática y Computación de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N° 132 de Pedagogía en Biología y Ciencias Naturales de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N°134 de Pedagogía en Inglés de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N°136 de Pedagogía en Música de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N°137 de Pedagogía en Educación Física de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N°138 de Educación Parvularia de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Agencia AcreditAcción (2010). Resolución N°139 de Pedagogía en Educación Básica de la Universidad Adventista de Chile. Del autor
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL.
- Arquero, J.; González, M. y Jiménez, D. (2020). *Estrategia empresarial: conceptos, herramientas y casos*. Pirámide.
- Artola, M. D-L.; Tarifa, L.; Lozano, L. T.; Finalé D-L. C. y Macías M. J. A. (2022). Experiencias de la Universidad de Matanzas en el vínculo Universidad-Empresa para sectores estratégicos. *Universidad y Sociedad*, 16 (3), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193972950005>
- Cáceres, C. (2007). Planeación estratégica en universidades del Consejo de Rectores: Evidencias del período 2000-2005. *Revista Calidad en la Educación*, 29(3), 11-30. <https://doi.org/10.31619/caledu.29.3.2007.11.30>.
- Calle G., M. A.; Gurumendi E., I. E. y Calle P., M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1560>
- Centro de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2016). *Informe final del proceso de evaluación, acreditación y re categorización de la Universidad de Otavalo*. Del autor.
- Comisión Nacional de Pregrado (2005). Resolución Exenta de Acreditación Institucional N°45 de la Universidad Adventista de Chile. <https://www.cnachile.cl/res/inst/RES-INST-00030-01.pdf>
- Comisión Nacional de Acreditación (2009). Resolución Exenta de Acreditación Institucional N° 66 de la Universidad Adventista de Chile. <https://www.cnachile.cl/res/inst/RES-INST-00030-03.pdf>
- Comisión Nacional de Acreditación (2011). Resolución Exenta de Acreditación Institucional N° 160 de la Universidad Adventista de Chile. <https://www.cnachile.cl/res/inst/RES-INST-00030-04.pdf>
- Comisión Nacional de Acreditación (2016). Resolución Exenta de Acreditación Institucional N° 349 de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GrAo>
- Comisión Nacional de Acreditación (2019). Resolución Exenta de Acreditación Institucional N° 483 de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GrAm>

- Comisión Nacional de Acreditación (2012). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 272. Pedagogía en Educación Física de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLoZ>
- Comisión Nacional de Acreditación (2014). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 43 de Educación Parvularia de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLnu>
- Comisión Nacional de Acreditación (2014). Resolución N° 383 de Enfermería de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/ELTi>
- Comisión Nacional de Acreditación (2015). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 489. Pedagogía en Biología y Ciencias Naturales de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLnN>
- Comisión Nacional de Acreditación (2019). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 429 de Pedagogía en Educación Física de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLnX>
- Comisión Nacional de Acreditación (2020). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 560 de Educación Parvularia de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLod>
- Comisión Nacional de Acreditación (2020). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 536 de Pedagogía en Educación Diferencial de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLog>
- Comisión Nacional de Acreditación (2020). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 581 de Pedagogía en Inglés de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/ELU3>
- Comisión Nacional de Acreditación (2021). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 679 de Pedagogía en Educación General Básica de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/ELUK>
- Comisión Nacional de Acreditación (2021). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 674 de Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/ELUS>
- Comisión Nacional de Acreditación (2022). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 722 de Pedagogía en Música de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLpf>
- Comisión Nacional de Acreditación (2022). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 710 de Pedagogía en Matemática y Computación de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/ELU->
- Comisión Nacional de Acreditación (2023). Resolución de Acreditación de Pregrado N°973 de Pedagogía en Educación Física de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/ELV7>
- Comisión Nacional de Acreditación (2023). Resolución de Acreditación de Pregrado N° 889 de Pedagogía en Inglés de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLpy>
- Comisión Nacional de Acreditación (2023). Resolución de Acreditación de Pregrado N°864 de Pedagogía en Historia y Geografía de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLpF>
- Comisión Nacional de Acreditación (2023). Resolución de Acreditación de Pregrado N°853 de Pedagogía en Educación Diferencial de la Universidad Adventista de Chile. <https://cuts.top/GLpR>
- Cohen, M. y March, J. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. McGraw Hill.
- Fernández, M. y Gómez, A. (2019). La calidad académica y la mejora continua en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 21-39. <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/11423>
- Galárraga-Tobar, S.; Abad-Alvarado, G.; Erazo-Flores, E. y Calderón-Quijjez, E., (2022). Planificación estratégica para la mejora continua de la calidad educativa: Carrera Contaduría Pública Universidad de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6-2), 423-434. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1597>
- Guadalupe, K. y Zúñiga, H. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECLAMUC*, 7(2), 614-625. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
- Naranjo, G. (2015). *Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador, metaevaluación y gestión académica de calidad*. [Tesis para optar al grado de doctor, Universidad Complutense de Madrid]. E-Prints Complutense. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/21492>
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.

- Morales, O. (2015). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. En: S. Fernández H. (Ed.). *Introducción a los métodos y técnicas de investigación, selección de lecturas*, pp. 213-212. Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Olave, J.; García, D. y García, A. (2020). *Planificación estratégica: teoría y práctica*. Pirámide.
- Parada, M. (2018). Umbrales de la Educación Adventista en Chile: Entre el Colegio Adventista de Púa y el Colegio Adventista de Chillán (1906-1922). *Apuntes Universitarios*, 8(2), 78-106. <https://doi.org/10.17163/au.v8n2.2018.04>
- Orozco, L. (2010). Calidad Académica y Relevancia Social de la Educación Superior en América Latina. *Revista Iberoamericana de la Educación Superior*, 1(1), 24-36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299128587002>
- Ramírez, J. R. (2019). La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. *Revista Torreón Universitario*, 7(19), 6–17. <https://doi.org/10.5377/torreon.v7i19.7906>
- Ramírez, J. R. (2022). Estrategias de la planeación en la auditoría. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 15–24. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13381>
- Rivero, N. y Luna, M. (2008). Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 12(48),183-190. <https://cuts.top/GrzQ>
- Sainz, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC Editorial.
- Sánchez, F. y Arias, P. (2007). Plan Estratégico de la Universidad Autónoma de Madrid. En: CINDA y Cátedra UNESCO (Eds.). *Acreditación y Dirección Estratégica para la calidad de las universidades*, pp.352-360. CINDA.