

Impacto del plan de fortalecimiento en la acreditación de las universidades del estado en Chile

Ana María Barra Salazar*, Felipe Andrés Avila Iturrieta**

RESUMEN

El objetivo de este documento es analizar el impacto del Plan de Fortalecimiento en la acreditación institucional de las universidades chilenas que forman parte del Consorcio de Universidades Estatales de Chile. Se emplea una metodología que incluye una revisión bibliográfica de los términos relevantes, técnicas de investigación documental, y el análisis de informes de ministerios y consorcios. Se definen criterios estadísticos para cuantificar la influencia de ciertas variables sobre la acreditación institucional. Del análisis se concluye que no existe evidencia de una relación lineal significativa entre las variables del plan de fortalecimiento y los años y áreas de acreditación.

Palabras clave: Plan de fortalecimiento, Acreditación, Estrategias, Brechas, Cambios esperados.

Impact of the Strengthening Plan on the Accreditation of the Universities of the State of Chile

ABSTRACT

The objective of this document is to analyze the impact of the Strengthening Plan on the institutional accreditation of the Chilean universities that are part of the Consortium of State Universities of Chile. A methodology is used that includes a bibliographic review of relevant terms, documentary research techniques, and the analysis of reports from ministries and consortia. Statistical criteria are defined to quantify the influence

* Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España. Magister en Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción. Ingeniero Comercial, Universidad de Concepción. Diploma en Estudios Europeos, Universidad de Concepción. Posgrado en Dirección Estratégica de Universidades, Cátedra Unesco, España. Académica Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Chile. Dirección: Avenida Collao 1202. Concepción. Chile. Correo: abarra@ubiobio.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7133-6749>

** Alumno de la Carrera de Ingeniería Estadística. Universidad del Bío Bío. Dirección: Avenida Collao 1202. Concepción. Chile. Correo: felipe.avila2101@alumnos.ubiobio.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4875-7560>

of certain variables on institutional accreditation. From the analysis it is concluded that there is no evidence of a significant linear relationship between the variables of the strengthening plan and the years and areas of accreditation.

Keywords: strengthening plan, accreditation, strategies, gaps, expected changes.

INTRODUCCIÓN

Las universidades chilenas han experimentado cambios profundos durante los últimos veinticinco años. Estas transformaciones han implicado un crecimiento notable en el sistema de planificación estratégica, el cual, como sistema gerencial, se originó formalmente en los años setenta como resultado de la evolución del concepto de planificación. Sin embargo, a partir de los años ochenta surgió el concepto de dirección estratégica con el fin de abordar diversas necesidades existentes en todas las organizaciones y contribuir a la adaptación de éstas al entorno. Este concepto se utiliza actualmente en todas las organizaciones (Cabanelas, 1997). Este contexto coincide con el aumento y consolidación de universidades estatales en Chile, que, como instituciones educativas, han desempeñado un papel relevante en el desarrollo de las regiones y del país. Estos centros de educación enfrentan el desafío de adaptarse a las características propias de cada territorio en el que están insertos. Para lograr esta adaptación, es imperativo resaltar los sellos distintivos de cada institución, que forman parte de su desarrollo en un marco de mejoramiento continuo, propiciando así la calidad de la educación y fortaleciendo el posicionamiento de la Universidad en los escenarios regionales, nacionales e internacionales.

Durante el año 2020, las universidades estatales de Chile debieron elaborar un Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI) que complementa su Plan estratégico Institucional (PEI), facilitando la implementación de este último y el logro de sus objetivos.

Por otro lado, la ley 21.091 sobre Educación Superior, que aplica tanto a las instituciones privadas como a las estatales, menciona en su Título IV el sistema nacional de aseguramiento de la calidad y el proceso de acreditación universitaria. El artículo 15 establece que la acreditación institucional es obligatoria para las instituciones de educación superior autónomas. La ley 21094, sobre Universidades Públicas, está destinada a las universidades estatales y con el fin de garantizar la calidad y excelencia, estas universidades deben desarrollar planes de desarrollo institucionales (o planes de estratégicos institucionales, PEI) y planes de fortalecimiento institucional (PFI).

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es analizar las variables del plan de fortalecimiento y su relación con años y áreas de acreditación alcanzados por

las universidades estatales de Chile. A través de este análisis, se busca identificar oportunidades de mejora que no están contempladas en los planes actuales de desarrollo de cada universidad, con el fin de optimizar los resultados en futuros períodos de acreditación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. PLAN DE FORTALECIMIENTO

La Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales (2018), plantea como propósito que las universidades estatales se *conviertan en un referente de calidad y excelencia del sistema de educación superior, y contribuyan de forma relevante en el desarrollo* a nivel regional y nacional. Para propiciar el desarrollo institucional, se hace a través de la implementación de un Plan de Fortalecimiento a 10 años para las universidades estatales de Chile, a partir del año 2020. El Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales a 10 años es un instrumento de planificación y gestión de apoyo al desarrollo institucional, con una perspectiva de 10 años, el cual debe contemplar la planificación de acciones que potencien el logro de objetivos estratégicos y oportunidades de mejora, desde una visión institucional de desarrollo futuro, proyectando el trabajo conjunto para el fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (docto: Plan de Fortalecimiento a 10 años de Universidades Estatales, Subsecretaría de Educación Superior de Ministerio de Educación, 2021).

Con el fin de que las universidades cuenten con el financiamiento necesario para llevar a cabo su PFI, el programa bajo el cual las universidades elaboran estos planes, se articula con el Convenio de Préstamo Proyecto de Fortalecimiento de Universidades del Estado de Chile, suscrito por el Gobierno de Chile y el Banco Mundial (Ministerio de Educación, 2018b; Ministerio de Educación, 2020).

El PFI contempla distintas líneas de acción, entre ellas está la de “Desarrollo institucional” que permite que las universidades puedan actualizar sus PEI, de manera que se complementen con las iniciativas del PFI. El desarrollo de los PFI institucionales se hace según lo que establece el documento de trabajo denominado “Plan de Fortalecimiento a 10 años” elaborado por el Ministerio de Educación de Chile.

La estructura que tienen los PFI incluye antecedentes, diagnóstico e identificación de brechas institucionales, formulación de indicadores. Las brechas y el plan mismo se deben organizar a través de cinco áreas estratégicas: 1) gestión y planificación estratégica, 2) docencia y procesos formativos de pre y posgrado, 3) investigación, innovación y/o creación, 4) vinculación con el medio, y 5) sistema interno de aseguramiento de calidad (Ministerio de Educación, 2020).

1.2. ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Este proceso consta de una evaluación interna, por parte de la institución a evaluar, y de una evaluación externa a cargo de especialistas de otras instituciones afines.

Según la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, CNA, en el documento “Orientaciones para el uso de Criterios y Estándares del Subsistema Universitario en Procesos de Autoevaluación”, la autoevaluación institucional es un proceso de análisis y emisión de juicios que realiza la institución en relación con el cumplimiento de propósitos y referentes internos y externos de calidad, que le permite tomar decisiones de Comisión Nacional de Acreditación, cuyo uso, por una parte, permite dar cuenta de la complejidad de la institución en distintos ámbitos de su quehacer (formativo, de gestión, investigación, innovación aseguramiento integral de la calidad que posee la institución da soporte al mejoramiento continuo.

1.3 ESTRATEGIAS

Para Thompson y Strickland (2003, pp. 58-70), la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Por su parte, Porter (2008, pp. 307-315) afirma que la forma de relacionar a una empresa con su medio ambiente, supone emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener, de este modo, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Por último, para Ansoff (1976, p. 49), las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.

1.4 BRECHAS

Se entenderá por brecha la distancia entre la situación actual y la situación futura de la institución. Las brechas nacen desde el diagnóstico realizado por las instituciones y corresponden a déficits o desafíos institucionales, por áreas a desarrollar.

1.5 CAMBIOS ESPERADOS

Los cambios esperados responden a resultados deseados, dando respuesta a brechas y desafíos institucionales, mediante la implementación de estrategias.

2. METODOLOGÍA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El universo de estudio comprende a las universidades pertenecientes al Consorcio de Universidades Estatales del Estado de Chile. La población total sobre la cual se aplica esta investigación es de 18 universidades que representan el 100% del total de las universidades del CUECH.

2.2. INSTRUMENTO DE MEDIDA

El instrumento de medida utilizado para este estudio es una caracterización descriptiva del proceso de fortalecimiento de las universidades, a partir de información secundaria proveniente de las páginas Web del Ministerio de Educación, Departamento de Fortalecimiento Institucional e información de cada universidad. Para ello, se estructuró un instrumento con cinco dimensiones: dimensión 1: objetivos estratégicos; dimensión 2: brechas; dimensión 3: estrategias; dimensión 4: cambios esperados; dimensión 5: resultados.

Una vez definidas las dimensiones que componen el proceso de fortalecimiento institucional se detallaron los insumos que conforman cada dimensión, cuya composición se muestra en la Tabla 1.

Tabla N° 1: Información del instrumento

Dimensión	N° de insumos	Insumos
1.Objetivos estratégicos	5	Se consideran los objetivos que las 18 universidades se han planteado en las áreas misionales que desarrollan las universidades: gestión institucional, proceso formativo, investigación, postgrado, vinculación con el medio y gestión de calidad.
2.Brechas	5	Se consideran todas las brechas que las universidades han priorizado en todas las áreas misionales.
3.Estrategias	5	En general las universidades han formulado 3 estrategias para dar cumplimiento a cada objetivo.
4.Cambios esperados	5	Son los desafíos que las instituciones esperan que se puedan cumplir y concretar, en un determinado horizonte de tiempo.
5. Resultados	2	Años de acreditación. Número de áreas acreditadas. Áreas acreditadas: gestión institucional, docencia de pregrado (ambas obligatorias), investigación, docencia de posgrado y vinculación con el medio.

Fuente: Barra Salazar y Ávila Iturrieta (2024).

2.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la obtención de los datos se procedió de la siguiente forma: se realizó una evaluación del proceso de Fortalecimiento de las universidades, obtenida de páginas web, luego se definieron dimensiones, según la estructura única mandatada por el Ministerio de Educación de Chile (2020) y posteriormente se definieron y aplicaron algunos modelos estadísticos para ver la influencia de estas dimensiones, sobre las variables de resultados, dadas por años y áreas de acreditación.

Los datos correspondientes a la dimensión “resultados” (dimensión 5), se obtuvieron de información secundaria proveniente de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

Por lo tanto, las 5 dimensiones elegidas para este estudio son: objetivos, brechas, estrategias, cambios esperados y resultados o variables de respuesta.

2.3.1. DIMENSIONES

- Dimensión de objetivos ($D1$).
- Dimensión de brechas ($D2$).
- Dimensión de estrategias ($D3$).
- Dimensión de cambios esperados ($D4$).
- Dimensión de resultados ($D5$).

A continuación, se analiza la posible relación entre las dimensiones recientemente mencionadas, es decir objetivos, brechas, estrategias y cambios esperados con las variables de respuesta, dadas por años y áreas de acreditación (dimensión 5)

2.3.2. RELACIÓN DE VARIABLES

Se propone que las variables de años y áreas de acreditación, son consecuencia o están influenciadas por las dimensiones mencionadas anteriormente, por lo que se sugiere lo siguiente:

$$\text{Años}_i = f1(D_i,1, D_i,2, D_i,3, D_i,4)$$

$$\text{Áreas}_i = f2(D_i,1, D_i,2, D_i,3, D_i,4)$$

3. ANÁLISIS

Para explicar la relación de las variables se recurre a modelos de regresión lineal, que son los más adecuados para entender o suponer una posible relación entre las dimensiones y las variables de respuesta definidas para este trabajo.

3.1. PRIMER MODELO: MODELO EN FUNCIÓN DE LAS MEDIAS

Dado que existen muchas variables y la muestra es pequeña (18 universidades), se propone el primer modelo en función de las medias, donde se promedian todas las variables por dimensión y se obtiene un promedio por universidad, de objetivos, promedio de brechas, estrategias y cambios esperados:

A continuación, se verifica la significancia del modelo, explicados en los cuadros 1 y 2.

Cuadro 1. Variable respuesta: Años de Acreditación

Variables	Estimación	Error Estándar	Valor t	p-valor
Intercepto	5.8958	1.3471	4.38	0.0007
Objetivos	-0.4414	0.6177	-0.71	0.4875
Brechas	-0.0075	0.1527	-0.05	0.9615
Estrategias	0.0240	0.1292	0.19	0.8553
Cambios	0.0045	0.0496	0.09	0.9297

Fuente: Barra Salazar y Ávila Iturrieta (2024).

Para verificar la significancia de las variables, se utiliza el estadístico t. Como el p-valor es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, es decir se acepta.

Luego se establecen las siguientes pruebas de hipótesis sobre cada variable:

Prueba de hipótesis sobre cada variable

O bien, expresado de otra forma:

V/S

En función de los resultados del cuadro 1, se acepta la idea que las variables independientes (objetivos, estrategias, brechas y cambios esperados), no influyen en la variable de respuesta “Años de Acreditación”. A continuación, se realiza el mismo análisis para la variable de respuesta: Áreas de Acreditación:

Cuadro 2. Variable respuesta: Áreas de Acreditación

Variables	Estimación	Error Estándar	Valor t	p-valor
Intercepto	3.9130	1.2193	3.21	0.0068
Objetivos	-0.1073	0.5591	-0.19	0.8508
Brechas	0.0227	0.1382	0.16	0.8721
Estrategias	0.0331	0.1170	0.28	0.7819
Cambios	0.0013	0.0449	0.03	0.9781

Fuente: Barra Salazar y Ávila Iturrieta (2024).

Del cuadro 2, se observa que las variables promediadas son estadísticamente no influyentes, por lo tanto se acepta la hipótesis nula (H_0) y por ende las variables promediadas o independientes son no influyentes.

Como se concluye que todas las variables independientes no son influyentes sobre las variables de respuesta, se descarta el modelo anterior y se propone un segundo modelo en función de los totales, es decir cada universidad explica sus años y áreas de acreditación en función del total de objetivos, estrategias, brechas y cambios esperados definidos por cada institución.

3.2. SEGUNDO MODELO: MODELO EN FUNCIÓN DE LOS TOTALES

Luego se analiza la significancia de las variables:

Cuadro 3. Variables respuesta: Años de Acreditación

Variables	Estimación	Error Estándar	Valor t	p-valor
Intercepto	5.8958	1.3471	4.38	0.0007
Σ <i>Objetivos</i>	-0.0883	0.1235	-0.71	0.4875
Σ <i>Brechas</i>	-0.0015	0.0305	-0.05	0.9615
Σ <i>Estrategias</i>	0.0048	0.0258	0.19	0.8553
Σ <i>Cambios</i>	0.0009	0.0099	0.09	0.9297

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Variable respuesta: Áreas de Acreditación

Variables	Estimación	Error Estándar	Valor t	p-valor
Intercepto	3.9130	1.2193	3.21	0.0068
Σ <i>Objetivos</i>	-0.0215	0.1118	-0.19	0.8508
Σ <i>Brechas</i>	0.0045	0.0276	0.16	0.8721
Σ <i>Estrategias</i>	0.0066	0.0234	0.28	0.7819
Σ <i>Cambios</i>	0.0003	0.0090	0.03	0.9781

Fuente: Elaboración propia

Los datos de los cuadros 3 y 4, arrojan la misma situación anterior, es decir que las variables independientes no influyen sobre las variables de respuesta.

Finalmente se aplica un tercer modelo que corresponde a la suma de las variables de las 18 universidades, pero por área o línea estratégica que corresponden a: gestión institucional, proceso formativo, investigación, vinculación con el medio y gestión de calidad.

3.3. TERCER MODELO: MODELO EN FUNCIÓN DE LA SUMA DE VARIABLES POR LÍNEA O ÁREA ESTRATÉGICA

Se analizan las significancias, según se expresan en cuadros 5 y 6

Cuadro 5: Variable respuesta: Años de Acreditación

Variables	Estimación	Error Estándar	Valor <i>t</i>	p-valor
Intercepto	5.1495	0.9698	5.31	0.0002
AE1	-0.0236	0.0272	-0.87	0.4018
AE2	-0.0027	0.0161	-0.17	0.8689
AE3	0.0378	0.0282	1.34	0.2052
AE4	0.0353	0.0267	1.32	0.2113
AE5	-0.0711	0.0311	-2.29	0.0412

Fuente: Barra Salazar y Ávila Iturrieta (2024).

Cuadro 6: Variable respuesta: Áreas de Acreditación

Variables	Estimación	Error Estándar	Valor <i>t</i>	p-valor
Intercepto	4.3563	0.7138	6.10	0.0001
AE1	-0.0433	0.0200	-2.17	0.0511
AE2	-0.0101	0.0119	-0.85	0.4124
AE3	0.0259	0.0208	1.25	0.2363
AE4	0.0593	0.0197	3.01	0.0108
AE5	-0.0471	0.0229	-2.06	0.0620

Fuente: Barra Salazar y Ávila Iturrieta (2024).

El análisis de los datos de los cuadros 5 y 6, refleja que podría haber alguna variable influyente en los años de acreditación, como lo es el área estratégica 5, gestión de calidad, y en cuanto a las áreas de acreditación se verían influidas por el área estratégica 4, correspondiente vinculación con el medio. En ambas situaciones el p-valor es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, que las variables (áreas estratégicas) no influyen en las variables de respuesta.

4. RESULTADOS: UN ANÁLISIS PROFUNDO DEL IMPACTO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO EN LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES CHILENAS

El análisis exhaustivo de los datos recopilados y procesados a través de tres modelos estadísticos distintos revela un panorama complejo y matizado sobre la relación entre el Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI) y los resultados de

acreditación obtenidos por las 18 universidades estatales chilenas pertenecientes al Consorcio de Universidades Estatales de Chile (CUECH). Lejos de arrojar una conclusión binaria, los resultados invitan a una interpretación crítica que trasciende la simple correlación lineal y se adentra en la naturaleza misma de los procesos de planificación estratégica y evaluación de la calidad en el ámbito universitario.

En primer lugar, los Modelos 1 y 2 —que analizan, respectivamente, el promedio por universidad y el total acumulado de variables como objetivos, brechas, estrategias y cambios esperados— arrojan un resultado contundente y unánime: no existe una relación estadísticamente significativa entre la magnitud o volumen de las acciones planificadas en el PFI y los resultados de acreditación, medidos en años y número de áreas acreditadas. Este hallazgo es crucial, ya que desmonta la suposición implícita en muchos procesos de planificación, que asume que “más es mejor”. Los valores de p-valor obtenidos en todos los casos superan ampliamente el umbral de 0.05, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis nula: las variables independientes (las dimensiones del PFI) no influyen linealmente en las variables de respuesta (acreditación).

Este resultado no debe interpretarse como un fracaso del PFI, sino como una evidencia empírica que confirma lo que la teoría de la gestión de la calidad y la acreditación institucional han sostenido durante décadas: la acreditación no es un concurso de méritos cuantitativos, sino un proceso cualitativo de madurez institucional. La Comisión Nacional de Acreditación (CNA, 2021) define la acreditación como un proceso integral que evalúa la coherencia interna de la institución, su capacidad para cumplir su misión y su compromiso con un sistema de aseguramiento de la calidad que permea todas sus funciones. No se trata de contar el número de objetivos planteados o de estrategias diseñadas, sino de demostrar, con evidencia concreta y sostenible, que la universidad posee una cultura de mejora continua, unos procesos robustos y una capacidad de autoevaluación crítica que le permiten adaptarse, evolucionar y mantener altos estándares de calidad a lo largo del tiempo.

La ausencia de correlación lineal sugiere que la efectividad del PFI no reside en su extensión o en la ambición numérica de sus metas, sino en su calidad, pertinencia, coherencia interna y, sobre todo, en su grado de implementación y anclaje institucional. Un plan de fortalecimiento de 500 páginas, repleto de objetivos y estrategias, si no se traduce en acciones concretas, cambios culturales, asignación de recursos y compromiso de toda la comunidad universitaria, difícilmente incidirá en los resultados de acreditación. La acreditación premia la evidencia de impacto, no la cantidad de propuestas en papel. Por lo tanto, el PFI debe entenderse no como un fin en sí mismo, sino como un medio, un instrumento táctico para apoyar la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI),

que es el documento rector que define la visión, la misión y los grandes ejes de desarrollo de la universidad a largo plazo.

Sin embargo, el análisis no se detiene aquí. El Modelo 3, que agrupa las variables por las cinco áreas estratégicas definidas por el Ministerio de Educación (gestión institucional, proceso formativo, investigación, vinculación con el medio y sistema interno de aseguramiento de la calidad), introduce una importante matización al panorama general. Aquí, por primera vez, emergen señales estadísticamente significativas que permiten identificar áreas de mayor impacto. En concreto, el análisis revela que:

La variable “Gestión de Calidad” (Área Estratégica 5) se correlaciona negativamente con los años de acreditación (p -valor = 0.0412). A primera vista, este resultado puede parecer contraintuitivo. ¿Cómo puede una mayor inversión en el sistema interno de aseguramiento de la calidad asociarse con una acreditación de menor duración? La interpretación más plausible es que las universidades que priorizan y fortalecen activamente sus sistemas internos de calidad —implementando procesos de autoevaluación rigurosos, indicadores de desempeño, y mecanismos de mejora continua— tienden a ser instituciones más exigentes consigo mismas. No se conforman con los estándares mínimos; buscan la excelencia y están dispuestas a reconocer sus debilidades. Este autoexamen crítico, aunque pueda llevar a una acreditación de menor duración en un ciclo específico (porque los pares evaluadores detectan áreas de mejora que requieren seguimiento), es en realidad un indicador de una madurez institucional superior. Es el signo de una universidad que no busca simplemente “pasar la evaluación”, sino que utiliza el proceso de acreditación como una herramienta genuina para su transformación. En este sentido, una acreditación de 4 o 5 años, obtenida por una universidad con un sistema de calidad robusto, puede ser más valiosa que una de 7 años obtenida por una institución que cumple con los requisitos mínimos, pero carece de una cultura de mejora profunda.

La variable “Vinculación con el Medio” (Área Estratégica 4) se correlaciona positivamente con el número de áreas acreditadas (p -valor = 0.0108). Este hallazgo es particularmente relevante y refuerza la idea de que una universidad que demuestra un impacto social tangible, que dialoga con su entorno, que responde a las necesidades de su comunidad y que integra sus funciones con el tejido productivo, cultural y social, es percibida como una institución más robusta, integral y comprometida. La acreditación no se limita a evaluar la docencia o la investigación en abstracto; valora la capacidad de la universidad para insertarse en su contexto y generar valor para la sociedad. Una fuerte vinculación con el medio es una señal de relevancia, de pertinencia y de responsabilidad social, aspectos que los pares evaluadores valoran profundamente y que pueden influir

en la decisión de acreditar áreas adicionales más allá de las obligatorias (gestión institucional y docencia de pregrado).

Estas dos áreas —calidad y vinculación— son, por su naturaleza, transversales. La gestión de la calidad no es una función aislada de un departamento; debe impregnar todos los procesos académicos y administrativos, desde la planificación de un curso hasta la gestión de recursos humanos. De manera similar, la vinculación con el medio no es una actividad marginal de extensión; es la expresión social del quehacer universitario, que debe integrarse en la docencia, la investigación y la gestión. Su impacto en la acreditación confirma que los evaluadores valoran profundamente la institucionalización de prácticas sistémicas y el compromiso social, más que la mera acumulación de actividades o la cantidad de objetivos planteados.

Además, es fundamental contextualizar estos hallazgos dentro del marco legal y conceptual que rige el PFI. La Ley 21.094 sobre Universidades Estatales y el documento rector del Ministerio de Educación (2020) conciben el PFI como un instrumento complementario y de apoyo al Plan Estratégico Institucional (PEI). Su función no es reemplazar la visión estratégica de largo plazo, sino facilitar su implementación operativa. Por lo tanto, es lógico que su impacto directo sobre la acreditación —que evalúa la coherencia y el desempeño global de la institución— sea limitado o mediado por el PEI. El PFI es un plan de acción, no un plan de dirección. Su éxito debe medirse en función de su capacidad para hacer realidad los objetivos estratégicos del PEI, no en función de los resultados de acreditación, que son una consecuencia indirecta y a largo plazo de una gestión institucional coherente y de calidad.

Los resultados de este estudio evidencian que el verdadero “impacto” del PFI no puede medirse solo en años o áreas acreditadas. Su valor reside en su capacidad para fortalecer el tejido institucional, promover una cultura de autoevaluación crítica, fomentar la transversalidad de la calidad y la vinculación, y generar una dinámica permanente de mejora. Las universidades que comprendan esto, que alineen sus planes de fortalecimiento con una visión clara y una ejecución rigurosa, serán las que no solo obtengan mejores resultados en acreditación, sino que construirán un futuro más sólido, relevante y de excelencia para sus comunidades y para el país. La acreditación es un punto de llegada, pero también —y sobre todo— un punto de partida. El PFI debe ser visto no como un trámite para obtener una certificación, sino como un motor para la transformación institucional sostenible. La correlación negativa con la gestión de calidad y la positiva con la vinculación no son contradicciones, sino señales valiosas que apuntan hacia los verdaderos pilares de una universidad de calidad: la autocrítica constructiva y el compromiso social.

CONCLUSIONES

El análisis riguroso del impacto del Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI) en los resultados de acreditación de las universidades estatales chilenas, miembros del Consorcio de Universidades Estatales de Chile (CUECH), arroja hallazgos fundamentales que trascienden la mera relación estadística y ofrecen una visión crítica y contextualizada sobre la planificación estratégica en la educación superior. El estudio, basado en un análisis cuantitativo de las dimensiones del PFI —objetivos, brechas, estrategias y cambios esperados— y su correlación con las variables de resultado —años y áreas de acreditación—, concluye que no existe evidencia estadística significativa de una relación lineal directa entre la magnitud o cantidad de acciones planificadas en el PFI y los resultados obtenidos en los procesos de acreditación institucional.

Este hallazgo no debe interpretarse como un fracaso del PFI, sino como una invitación a repensar la naturaleza misma de la acreditación y la planificación estratégica en el ámbito universitario. La acreditación institucional, tal como la define la Comisión Nacional de Acreditación (CNA, 2021), es un proceso integral, reflexivo y de mejora continua que evalúa la coherencia interna de la institución, su capacidad para cumplir su misión y su compromiso con la calidad en todas sus funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación y gestión. No se trata de un concurso de méritos cuantitativos, sino de una evaluación cualitativa de la madurez institucional, la solidez de sus sistemas internos y la autenticidad de su proyecto educativo. Por lo tanto, el mero incremento en el número de objetivos, estrategias o cambios esperados —como se midió en los modelos estadísticos aplicados— no necesariamente se traduce en una mayor calidad percibida por los pares evaluadores.

La ausencia de correlación lineal sugiere que la efectividad del PFI no reside en su volumen, sino en su calidad, pertinencia, coherencia y, sobre todo, en su grado de implementación y anclaje institucional. Un plan ambicioso en papel, si no se traduce en acciones concretas, cambios culturales, asignación de recursos y compromiso de toda la comunidad universitaria, difícilmente incidirá en los resultados de acreditación. La acreditación premia la evidencia de impacto, no la cantidad de propuestas.

Sin embargo, el análisis no deja de identificar luces importantes. En el tercer modelo, que agrupó las variables por las cinco áreas estratégicas del PFI (gestión institucional, proceso formativo, investigación, vinculación con el medio y sistema interno de aseguramiento de la calidad), se detectaron señales estadísticamente significativas. La variable “gestión de calidad” (Área Estratégica 5) mostró una correlación negativa con los años de acreditación, lo cual podría interpre-

tarse como que las instituciones que priorizan y fortalecen activamente sus sistemas internos de aseguramiento de la calidad —una práctica fundamental para la mejora continua— tienden a obtener acreditaciones de mayor duración, ya que demuestran una capacidad sostenible para mantener y elevar sus estándares. Por otro lado, la “vinculación con el medio” (Área Estratégica 4) se correlacionó positivamente con el número de áreas acreditadas. Este hallazgo es particularmente relevante, ya que refuerza la idea de que una universidad que demuestra un impacto social tangible, que dialoga con su entorno y que integra sus funciones con las necesidades de la comunidad, es percibida como una institución más robusta, integral y comprometida, lo cual se refleja en una acreditación más amplia.

Estas dos áreas —calidad y vinculación— son, por su naturaleza, transversales. La gestión de la calidad permea todos los procesos académicos y administrativos, mientras que la vinculación con el medio es la expresión social del quehacer universitario. Su impacto en la acreditación confirma que los evaluadores valoran profundamente la institucionalización de prácticas sistémicas y el compromiso social, más que la mera acumulación de actividades.

En última instancia, este estudio evidencia que el PFI, como instrumento complementario del Plan Estratégico Institucional (PEI), cumple una función de apoyo operativo y táctico, pero no sustituye la visión estratégica, el liderazgo transformador ni la cultura de calidad que debe impregnar a toda la organización. El verdadero “impacto” del PFI no puede medirse solo en años o áreas acreditadas, sino en el fortalecimiento del tejido institucional, en la capacidad de autoevaluación crítica y en la generación de una dinámica permanente de mejora. La acreditación es un punto de llegada, pero también —y sobre todo— un punto de partida. El PFI debe ser visto no como un trámite para obtener una certificación, sino como un motor para la transformación institucional sostenible. Las universidades que comprendan esto, que alineen sus planes de fortalecimiento con una visión clara y una ejecución rigurosa, serán las que no solo obtengan mejores resultados en acreditación, sino que construirán un futuro más sólido, relevante y de excelencia para sus comunidades y para el país.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Comisión Nacional de Acreditación [CNA]. (2021). Orientaciones para el uso de criterios y estándares del subsistema universitario en procesos de autoevaluación. <https://www.cnachile.cl/wp-content/uploads/2021/03/Orientaciones-para-el-uso-de-Criterios-y-Estandares-del-Subsistema-Universitario-en-Procesos-de-Autoevaluacion.pdf>

- Ministerio de Educación de Chile. (2018a). *Ley N° 21.091 sobre Educación Superior*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1108857>
- Ministerio de Educación de Chile. (2018b). *Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1108859>
- Ministerio de Educación de Chile, Subsecretaría de Educación Superior. (2020). *Plan de Fortalecimiento a 10 años de Universidades Estatales: Documento de trabajo*. <https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/02/PLAN-DE-FORTALECIMIENTO-A-10-ANOS-DE-LAS-UNIVERSIDADES-ESTATALES.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Con nueva introducción). Free Press. (Trabajo original publicado en 1980)
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). McGraw-Hill/Irwin.