



## GUÍA PARA LA EVALUACIÓN INTERNA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Comisión Nacional de Acreditación, CNA CHILE  
Secretaría Ejecutiva  
Av. Ricardo Lyon N°1532, Providencia, Santiago  
Fono: 6201100 - Fax: 6201120  
[www.cnachile.cl](http://www.cnachile.cl)



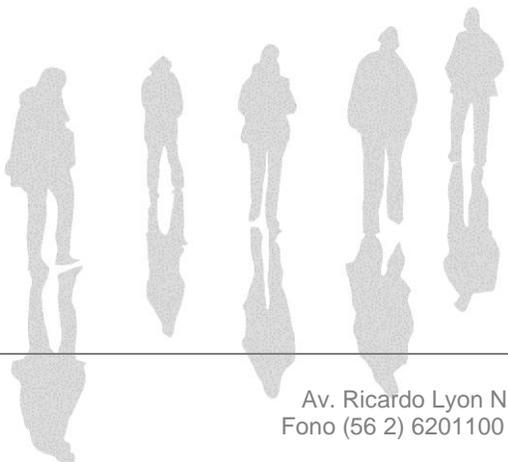
## INDICE

<b>I.</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>ANTECEDENTES Y ORIENTACIONES DEL PROCESO</b>	<b>4</b>
	A. <i>CNA Chile y los procesos experimentales de acreditación</i>	4
	B. <i>La acreditación institucional</i>	5
	C. <i>¿Evaluación de procesos o evaluación de resultados?</i>	5
	D. <i>Áreas de evaluación</i>	6
	E. <i>Inscripción en el proceso de acreditación institucional y eventual retiro del mismo</i>	7
<b>III.</b>	<b>ÁREAS MÍNIMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>7</b>
	A. <i>Gestión institucional</i>	7
	B. <i>Docencia de pregrado</i>	8
<b>IV.</b>	<b>ÁREAS ADICIONALES DE EVALUACIÓN</b>	<b>8</b>
	A. <i>Docencia de posgrado</i>	9
	B. <i>Investigación</i>	10
	C. <i>Vinculación con el medio</i>	10
<b>V.</b>	<b>PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA Y SUS ETAPAS</b>	<b>11</b>
	A. <i>Análisis de documentación e información institucional.</i>	12
	1. <i>Áreas comunes de evaluación</i>	12
	2. <i>Áreas adicionales</i>	14
	B. <i>Consulta a informantes claves.</i>	17
<b>VI.</b>	<b>EL INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>19</b>
	A. <i>Contenidos del informe</i>	19
	B. <i>Presentación del informe</i>	20
<b>VII.</b>	<b>COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA</b>	<b>21</b>



---

<b>VIII. ELEMENTOS DE JUICIO PARA LA EVALUACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>IX. COORDINACIÓN Y APOYO AL PROCESO DE ACREDITACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>X. ANEXOS</b>	<b>22</b>
<i>A. Anexo 1: Formulario de inscripción de áreas adicionales</i>	22
<i>B. Anexo 2: Análisis de documentos e información básica</i>	22
<i>C. Anexo 3: Consulta a informantes clave</i>	22





## GUÍA PARA LA EVALUACIÓN INTERNA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

### I. PRESENTACIÓN

Esta guía ha sido diseñada para apoyar el proceso de evaluación para la acreditación institucional, proporcionando orientaciones y estableciendo los términos de referencia para su desarrollo. Ésta corresponde a una versión actualizada por CNA Chile, contemplando aquellos aspectos definidos por la Ley N°20.129 que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y la experiencia acumulada en procesos anteriores de acreditación institucional.

### II. ANTECEDENTES Y ORIENTACIONES DEL PROCESO

#### A. CNA CHILE Y LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN

La Comisión Nacional de Acreditación (CNA Chile) es un organismo público, autónomo, cuya función es verificar y promover la calidad de las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica autónomos, y de las carreras y programas que ellos ofrecen.

La CNA Chile se enmarca dentro de la Ley que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior N°20.129, promulgada por la Presidenta de la República en octubre de 2006 y publicada en el Diario Oficial el 17 de noviembre del mismo año. Las funciones que a la CNA Chile le corresponden desempeñar son las siguientes:

- Acreditación institucional: pronunciarse sobre la acreditación institucional de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos.
- Autorización de agencias acreditadoras: es labor de la Comisión pronunciarse acerca de las solicitudes de autorización que le presenten las agencias encargadas de acreditación de carreras y programas de pregrado, programas de magíster y programas de especialidades en el área de la salud y supervisar su funcionamiento.
- Acreditación de carreras de pregrado y programas de postgrado: pronunciarse sobre la acreditación de los programas de pregrado de las instituciones autónomas, en el caso que no exista ninguna agencia autorizada para acreditar carreras profesionales o técnicas o programas de pregrado en una determinada área del conocimiento. Esto a solicitud de una institución de educación superior.



Los procesos de acreditación cubren prácticamente todas las áreas disciplinarias y profesionales existentes, así como una amplia gama de instituciones de educación superior (universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica e instituciones de las fuerzas armadas, de orden y seguridad pública) lo cual ha sido posible gracias al trabajo de un elevado número de especialistas designados por las instituciones de educación superior, los colegios profesionales, gremios, asociaciones y representantes del medio profesional, que han colaborado en la definición de criterios y procedimientos y en la evaluación externa, indispensables para el desarrollo de procesos de acreditación.

### ***B. LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL***

Consistente con la Ley N°20.129, la acreditación institucional tiene por principal orientación la evaluación de los mecanismos de autorregulación de la calidad de las instituciones y sus resultados. Se trata de una orientación particular, puesto que enfatiza que la calidad es esencialmente responsabilidad de las propias instituciones y no de un organismo externo a ellas, sin perjuicio de que la garantía pública de calidad sea provista externamente mediante procesos sistemáticos de evaluación.

El proceso de acreditación institucional definido por la CNA Chile parte del supuesto de que las instituciones de educación superior que quieren acreditarse cuentan con políticas y mecanismos eficaces de autorregulación, esto es, que tienen propósitos explícitos, que verdaderamente aspiran a lograr; que estos propósitos satisfacen los requerimientos básicos propios de una institución de educación superior; que organizan sus actividades de manera de avanzar eficaz y eficientemente hacia el logro de sus propósitos y que verifican periódicamente su grado de avance sobre el particular; por último, que ajustan sus acciones de acuerdo a los resultados de esa verificación. Por consiguiente, el principal objetivo del proceso es la evaluación, promoción y garantía pública de los procesos de autorregulación de las instituciones de educación superior en áreas determinadas, para lo cual se trata de evaluar la existencia formal, la aplicación sistemática y los resultados de las políticas y mecanismos que apuntan al cumplimiento de los fines de una institución, garantizando así su calidad.

### ***C. ¿EVALUACIÓN DE PROCESOS O EVALUACIÓN DE RESULTADOS?***

Un tema que surge frecuentemente con relación a la acreditación institucional es el del peso relativo asignado a la evaluación de procesos y la evaluación de resultados. El foco principal de la evaluación está puesto en procesos, por cuanto interesa conocer y analizar los mecanismos mediante los cuales la institución se organiza para avanzar en forma sostenida hacia el logro de sus propósitos y objetivos. Sin embargo, no tiene sentido limitar la evaluación a los procesos, sin preocuparse de los resultados obtenidos. Por ello se insiste en la necesidad de evaluar no sólo la existencia y aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, sino también su eficacia, la que se expresa en resultados consistentes con los propósitos declarados.

En lo que se refiere a procesos, la evaluación se centra en la identificación de los mecanismos, su grado de existencia formal, su relación con los propósitos a que apuntan, la capacidad de la



institución para aplicar dichos mecanismos de manera consistente y sistemática en los distintos niveles de la institución, la forma en que su aplicación contribuye a revisar los propósitos y desarrollar planes de mejoramiento, y el grado en que permiten desarrollar un proceso de aprendizaje institucional.

Sin embargo, el análisis de dichos mecanismos no estaría completo sin una evaluación de los resultados obtenidos a través de su aplicación. Por ello, es esencial conocer los resultados, para lo cual se requiere establecer indicadores cuantitativos y cualitativos acerca del desempeño actual de la institución, su evolución en el tiempo y a través de las distintas áreas de operación de la institución y su comparación con los propósitos institucionales definidos.

De la conjunción de ambas evaluaciones, de procesos y de resultados, es posible concluir si la institución efectivamente cuenta con mecanismos eficaces para autorregular su acción y asegurar la calidad de los servicios que presta a sus estudiantes y a la sociedad.

#### ***D. ÁREAS DE EVALUACIÓN***

Se consideran como áreas mínimas de evaluación, la gestión institucional y la docencia de pregrado ofrecida por las instituciones<sup>1</sup>. Estas áreas son esenciales para toda institución de educación superior y, son las más relevantes desde el punto de vista del medio externo, particularmente para los estudiantes y sus familias: ¿cómo se organiza una institución para cumplir a cabalidad con sus metas y propósitos, y de qué forma administra su docencia de pregrado y asegura la calidad de la misma?

Además de las áreas obligatorias ya mencionadas, y con el fin de dar cuenta de la diversidad del sistema de educación superior, las instituciones podrán convenir con la CNA Chile la incorporación de otras áreas adicionales<sup>2</sup>. Se recomienda reservar la inclusión de áreas adicionales sólo a aquellos casos en que éstas se encuentren directa y estrechamente vinculadas a la identidad de la institución.

El proceso de acreditación institucional contempla que cada institución desarrolle un detenido análisis de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad vinculados a las áreas contempladas en el proceso, examinando rigurosamente su existencia y aplicación sistemática, así como los resultados observados, de acuerdo a los propósitos que haya definido en sus principales líneas de acción. Este proceso de evaluación interna tiene orientaciones particulares y requisitos mínimos que se indican más adelante.

Para la evaluación es preciso contemplar un conjunto de elementos.

<sup>1</sup> Ley N°20.129, artículo N°17.

<sup>2</sup> Se han definido áreas tales como docencia de postgrado, investigación, vinculación con el medio, sin perjuicio de que una institución pueda proponer otra área que dé mejor cuenta de la forma en que se expresa y desarrolla su misión institucional. En esta Guía se establecen términos de referencia para las áreas indicadas, pero si se decide trabajar otra área, será necesario definir los correspondientes términos de referencia.



- Evaluación interna. El proceso se inicia con una evaluación interna, referida al análisis de las políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la gestión institucional y la docencia de pregrado, así como de cualquier área adicional que la institución haya decidido incorporar. Igualmente debe contemplar el análisis de los resultados de la aplicación de dichas políticas y mecanismos. Esta guía establece el marco metodológico para el desarrollo del proceso de evaluación interna.
- Evaluación externa. Sobre la base del informe que sintetiza los resultados de la evaluación interna, un equipo de evaluadores externos visitan la institución y efectúan una auditoría académica<sup>3</sup>, destinada a determinar si la institución cuenta con políticas y mecanismos de autorregulación apropiados, y si el funcionamiento de éstos permite asegurar su calidad en las áreas definidas. La Guía para la Evaluación Externa para la Acreditación Institucional establece las normas y procedimientos que rigen dicha etapa de la evaluación.
- Decisión de acreditación. El proceso termina con un pronunciamiento por parte de la Comisión Nacional de Acreditación, que se refiere al juicio de dicho organismo respecto de la existencia formal y la aplicación eficaz de las políticas y mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad de sus principales funciones.

#### ***E. INSCRIPCIÓN EN EL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y EVENTUAL RETIRO DEL MISMO***

La participación en el proceso de acreditación institucional es voluntaria. Para incorporarse al proceso, las instituciones deberán seguir el procedimiento establecido en la normativa vigente. Igualmente, deberán comprometerse a asignar los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de evaluación interna y a cumplir con los requisitos establecidos por CNA Chile.

La Comisión, se compromete a respetar las normas y procedimientos aprobados para la acreditación institucional, a mantener la confidencialidad de los procesos e informaciones a que acceda durante la evaluación y a organizar la evaluación externa, asignando los evaluadores en la forma y en el plazo establecidos en la normativa vigente.

### **III. ÁREAS MÍNIMAS DE EVALUACIÓN**

Como se señaló, el proceso de acreditación considera la evaluación de dos áreas mínimas, comunes a todas las instituciones: la gestión institucional y la docencia de pregrado. Los términos de referencia para la evaluación de dichas áreas son:

#### ***A. GESTIÓN INSTITUCIONAL***

---

<sup>3</sup> Se utiliza el concepto de auditoría académica, como un proceso de evaluación externa que revisa cuidadosamente cada uno de los mecanismos de autorregulación asociados a áreas particulares, y que examina su consistencia, desarrollo y resultados.

Por gestión institucional se entiende el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos – materiales, humanos y financieros – de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Desde esta perspectiva, la gestión institucional contempla al menos los siguientes aspectos, todos los cuales deben analizarse desde la perspectiva de las principales funciones o líneas de acción de la institución.

- Diagnóstico estratégico de la institución, tomando en consideración elementos internos y externos.
- Establecimiento de prioridades institucionales a mediano y largo plazo.
- Traducción de esas prioridades a la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo.
- Verificación del grado de avance hacia las metas establecidas.
- Utilización de los resultados de la verificación para ajustar metas, acciones y recursos.
- Capacidad de análisis institucional y de manejo de información para la gestión.

### ***B. DOCENCIA DE PREGRADO***

En el ámbito de la docencia de pregrado, se tomará en consideración el conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la formación de pregrado, con especial énfasis en los aspectos relacionados con el diseño y aprobación de los programas ofrecidos; con su implementación y seguimiento; y con un análisis de sus resultados y los mecanismos para revisar y modificar el currículo, la organización de los programas, los métodos pedagógicos, los recursos humanos y materiales asignados a los programas o cualquier otro aspecto que afecte la calidad de la formación entregada.

Así, la evaluación deberá contemplar los propósitos definidos y los mecanismos que se aplican para asegurar la calidad en los siguientes aspectos:

- Diseño y provisión de carreras y programas (decisiones acerca de la oferta de carreras y su pertinencia, apertura de sedes, definición y revisión de perfiles de egreso, diseño curricular, asignación de recursos, seguimiento de los resultados)
- Proceso de enseñanza (sistemas de selección y admisión, métodos pedagógicos, procedimientos de evaluación del aprendizaje, uso de tecnologías)
- Dotación académica/docente (calificación, dedicación, estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación)
- Estudiantes: progresión, servicios, seguimiento de egresados.
- Utilización de los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia impartida

## **IV. ÁREAS ADICIONALES DE EVALUACIÓN**



El proceso de acreditación contempla la posibilidad de que las instituciones incorporen a la acreditación áreas adicionales, convenidas con la Comisión. La selección de una o más áreas adicionales debe ajustarse a las características de la institución y a los términos de referencia que se indican a continuación o a los que se establezcan en caso de la identificación de nuevas áreas.

#### **A. DOCENCIA DE POSGRADO**

Las instituciones que opten por esta área deben contemplar todas las actividades de posgrado que realizan. En caso de que sólo cumplan las condiciones establecidas para programas de doctorado o de maestría, CNA Chile determinará si la institución es susceptible de ser evaluada en el área.

##### Programas de doctorado

Las instituciones que opten por esta área deberán otorgar grados académicos de doctor en programas sistemáticos organizados de acuerdo a las normas de la CNA Chile para la acreditación de programas de doctorado.

La evaluación contempla:

- Criterios para la evaluación interna y externa de la oferta institucional de posgrados (que contemplen al menos la relevancia y pertinencia de los programas en el marco de los objetivos institucionales, el proceso de formación y el impacto de los programas en el medio disciplinario, científico y tecnológico, y en la innovación),
- Criterios para asegurar la dotación académica necesaria para desarrollar la docencia de doctorado, incluyendo las actividades de investigación asociadas a ella y la guía de tesis (estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación)
- Criterios de asignación de recursos destinados al apoyo de infraestructura, instalaciones y recursos para los posgrados, y
- Vinculaciones de los programas con áreas de investigación y desarrollo

##### Programas de maestría/magíster

Los programas de maestría deben ser conducentes al grado académico de magíster, de acuerdo a las normas de la CNA Chile para la acreditación de programas magíster.

La evaluación contempla:

- Criterios para la evaluación interna y externa de la oferta institucional de programas de maestría (que contemplen al menos la relevancia y pertinencia de los programas en el marco de los objetivos institucionales, el proceso de formación y el impacto de los programas en el medio científico, tecnológico disciplinario o profesional y en la innovación),

- Criterios para asegurar la dotación académica necesaria para desarrollar la docencia de posgrado, incluyendo las actividades de graduación (estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación)
- Criterios de asignación de recursos destinados al apoyo de infraestructura, instalaciones y recursos.
- Vinculaciones de los programas con áreas de investigación y desarrollo

### **B. INVESTIGACIÓN**

Por investigación se entienden las actividades sistemáticas de búsqueda de nuevo conocimiento, que impactan sustantivamente en la disciplina, tema o área a la que pertenecen. Sus resultados se expresan en publicaciones o en patentes.

Para optar por esta área, la institución debe desarrollar actividades sistemáticas de investigación de alto nivel en cuanto a la rigurosidad de los proyectos y a su contribución al desarrollo disciplinario o científico, en diversas áreas de su quehacer, expresadas en un conjunto significativo de proyectos de investigación integrados al sistema nacional de ciencia y tecnología.

En ese contexto, la evaluación para la acreditación se refiere a las políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la investigación, considerando al menos los siguientes aspectos:

- Política institucional de desarrollo de la investigación y su aplicación de acuerdo a criterios de calidad aceptados por la comunidad científica, tecnológica y disciplinaria.
- Disponibilidad de recursos para el desarrollo de actividades de investigación sistemáticas (internos y externos).
- Participación en fondos abiertos y competitivos, a nivel nacional e internacional.
- Resultados de los proyectos de investigación: publicación en revistas periódicas (tradicionales o virtuales, de corriente principal, con comité editorial), libros (monografías, ensayos u otros), patentes.
- Vinculación de la investigación con la docencia de pre y posgrado
- Impacto de la investigación a nivel nacional e internacional (aporte al conocimiento científico, tecnológico y disciplinario).

### **C. VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

La vinculación con el medio, en el marco del proceso de acreditación institucional, se refiere al conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales.



Para optar por este tema, las instituciones deben contar con mecanismos sistemáticos de vinculación con el medio, que se refieran a una parte sustantiva del quehacer de la institución y que tengan un impacto significativo en su área de influencia.

En ese contexto, la evaluación para la acreditación se refiere a las políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de esta actividad, considerando al menos los siguientes aspectos:

- Diseño y aplicación de una política institucional de vinculación con el medio, que incluya al menos la identificación del medio externo relevante y la utilización de los resultados de la vinculación para el mejoramiento de la actividad institucional.
- Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo.
- Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio.
- Vinculación de estas actividades con las funciones de docencia de pre o posgrado, o con las actividades de investigación cuando corresponda.
- Impacto de la vinculación con el medio en la institución y en el medio externo.

## V. PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA Y SUS ETAPAS

La evaluación interna consiste en un proceso analítico, destinado a identificar las prioridades, fortalezas y debilidades de la institución relativas a los mecanismos institucionales destinados a velar por el cumplimiento de los propósitos y fines institucionales.

Este proceso debe planificarse cuidadosamente, con el fin de asegurar que exista un buen conocimiento de sus objetivos y actividades dentro de la institución y velar por el cumplimiento eficiente de las tareas contempladas en él.

Requiere el compromiso activo de las máximas autoridades de la institución, así como la designación de un(a) coordinador(a) con experiencia institucional y académica para la conducción del proceso. La evaluación debe ser realizada por un equipo vinculado a las instancias de gestión institucional, con amplio conocimiento de la historia y funcionamiento de la institución e integrado por los responsables del análisis de cada una de las áreas objeto de la evaluación. El coordinador de este equipo se encargará de las comunicaciones con la Comisión Nacional de Acreditación.

A partir del análisis de los propósitos definidos por la institución con relación a sus principales funciones o líneas de acción, deberá analizarse: si éstos orientan adecuadamente su desarrollo; si la institución cuenta con políticas y mecanismos formalmente establecidos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de dichos propósitos; si presenta evidencia de que dichas políticas y mecanismos se aplican sistemáticamente en los diversos niveles institucionales, de modo eficiente y eficaz; si presenta evidencia de resultados concordantes con los propósitos declarados; y si demuestra capacidad para efectuar ajustes y cambios



necesarios para mejorar su calidad. Este análisis supone la consulta a diversas fuentes, tanto internas como externas.

Aún cuando el proceso de evaluación interna tiene muchas de las características de un proceso de autoevaluación institucional, no se ha querido utilizar dicho nombre considerando que no necesariamente tiene las características de participación amplia y de autonomía respecto de los directivos de la institución que son propias de estos procesos. Se trata más bien de un proceso de evaluación conducido desde las principales instancias de toma de decisión, consultando, por cierto, a las demás instancias de la institución. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario que los diversos estamentos de la institución se encuentren al tanto del proceso y conozcan sus resultados, con el fin de permitir un adecuado diálogo con el comité de pares que visitará a la institución y se reunirá con los distintos actores de la organización.

La evaluación debe conducir a la elaboración de un informe institucional, cuyos contenidos se elaboran a partir de las siguientes tres actividades de evaluación:

#### **A. ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.**

El proceso de evaluación se inicia con un análisis de las normas y regulaciones establecidas por la institución, destinadas a verificar el cumplimiento de sus propósitos y objetivos, y de este modo, asegurar la calidad del quehacer institucional. Documentos tales como los antecedentes constitutivos de la institución, las normativas, diagnósticos estratégicos, planes de desarrollo, memorias, actas de consejos, informes de gestión y otros, son útiles para levantar información relevante.

Esta primera etapa tiene por objeto la elaboración de un diagnóstico acerca de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad formalmente establecidos al interior de la institución. Sobre esa base de información es posible realizar un análisis preliminar de fortalezas y debilidades relativas a la existencia formal y el funcionamiento de los mecanismos de autorregulación definidos institucionalmente.

En segundo lugar, es preciso recoger y analizar información básica acerca de la marcha de la institución. Ésta permitirá establecer el grado de logro de los propósitos declarados y contribuirá al análisis de la eficacia en la aplicación de los mecanismos institucionales identificados en la primera parte de este ejercicio. En el Anexo 2 se indica la información básica que deberá ser informada por la institución.

#### **1. Áreas mínimas de evaluación**

A continuación se describen los temas que deberán cubrirse en las áreas mínimas de evaluación.

Gestión institucional.

La evaluación de la gestión institucional debe cubrir temas como los siguientes:

1. Definición de los propósitos, metas y objetivos de la institución, y el grado en que éstas se encuentran claramente definidas, están planteadas de manera de establecer prioridades y énfasis institucionales, y constituyen una plataforma desde la cual se desarrollan y aplican los mecanismos tendientes a asegurar la calidad de los servicios prestados.
2. La estructura de la institución, considerando tanto las instancias administrativas como su correlato académico. Es particularmente importante dar cuenta de la distribución y definición de funciones en las diversas instancias, así como los mecanismos de control del funcionamiento de dicha estructura. Forman parte de este tema las instancias (unipersonales y colegiadas) de toma de decisiones, así como los mecanismos de evaluación de la eficacia y eficiencia del funcionamiento de dichas instancias.
3. El recurso más importante en una institución de educación superior es su personal, tanto directivo como administrativo y académico. La organización de los recursos humanos en la institución, los mecanismos de selección, contratación, perfeccionamiento y desarrollo, evaluación y seguimiento, todo ello en función de los propósitos institucionales, son componentes esenciales en todo proceso de aseguramiento de la calidad. Por tanto, es necesario analizar las políticas institucionales relativas a la organización de la dotación de personal, así como los mecanismos que se utilizan para asegurar su alineamiento con los propósitos y objetivos establecidos.
4. Si bien son fundamentales, los recursos humanos no son los únicos que debe movilizar una institución de educación superior. En consecuencia, deberán evaluarse las políticas de identificación, desarrollo, análisis de la calidad, actualización y uso eficaz de los recursos físicos y materiales (incluyendo la infraestructura necesaria, los equipos e instalaciones, los recursos didácticos), así como los mecanismos para su renovación.
5. Las políticas relacionadas con la obtención de los recursos financieros necesarios, así como su ordenamiento en un presupuesto alineado con las exigencias que se desprenden de los propósitos y prioridades institucionales, es un componente que no puede ignorarse en este proceso, y la institución deberá proporcionar la información pertinente acompañada de indicadores que muestren los resultados alcanzados, así como las proyecciones que aseguran la viabilidad del desarrollo actual y futuro de la institución, en los términos planteados por su propio plan de desarrollo.
6. La planificación del desarrollo de una institución requiere necesariamente de una capacidad de diagnóstico acerca de las condiciones del medio externo y de las características del medio interno. Deberá darse cuenta de la forma en que se efectúa ese diagnóstico y de sus implicaciones para realizar ajustes y correcciones cuando es necesario, de modo de efectuar una revisión permanente acerca de los propósitos establecidos, los resultados obtenidos y los ajustes que esta comparación pueda exigir.
7. Finalmente, es fundamental dar cuenta del grado en que la institución cuenta con una base sólida de información válida y confiable sobre los distintos procesos institucionales, que permiten tomar decisiones fundadas y avanzar hacia el logro de los propósitos definidos.
8. Un elemento transversal, que debe considerarse en toda la evaluación (y que se aborda con más detalle en la sección siguiente sobre la evaluación interna) es el grado en que estos temas se abordan en las distintas instancias de la institución, y la consistencia con que operan los diversos niveles de toma de decisión.

Docencia de pregrado

Los temas que deberán abordarse en el área de docencia de pregrado incluyen los siguientes:

1. Relación entre la definición de los propósitos y objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado: áreas del conocimiento cubiertas y las que se espera incorporar en el futuro, tipo de programas, población objetivo, cobertura geográfica, ajuste entre las declaraciones de propósitos y la oferta de la institución.
2. Mecanismos utilizados para la definición de perfiles de egreso, el diseño y actualización curricular, la asignación de recursos docentes, didácticos, físicos y financieros a los programas ofrecidos, contemplando asimismo la forma en que se evalúa la consistencia entre los propósitos definidos, las decisiones adoptadas y los resultados obtenidos.
3. Mecanismos para definir, evaluar y corregir si es necesario, el proceso de enseñanza, contemplando los sistemas de selección y/o admisión, los métodos pedagógicos y su relación con los requisitos de formación de los respectivos programas y las características de los estudiantes admitidos a ellos, los procedimientos de evaluación del aprendizaje y el uso eficaz de elementos tecnológicos en la enseñanza.
4. Los mecanismos para identificar las necesidades de recursos humanos, así como las estrategias seguidas para reclutar, evaluar y perfeccionar al cuerpo docente, técnico y administrativo asignado a los programas<sup>4</sup>.
5. Los mecanismos utilizados para evaluar el servicio prestado a los estudiantes, considerando tanto las características de su progresión dentro de los programas como la consideración de sus opiniones para el mejoramiento de los servicios prestados.
6. La existencia y utilización de información para mejorar la calidad de la docencia impartida. En este tema deben contemplarse dos fuentes principales de información:
  - Los procesos o resultados de actividades de investigación o desarrollo que se lleven a cabo en la propia institución o fuera de ella.
  - La retroalimentación proveniente de egresados, empleadores y otros actores del medio externo.
7. Tal como se indicó en el área de gestión institucional, y se describe a continuación, es necesario considerar la consistencia en la aplicación de estos mecanismos en diversas carreras de la institución.

## 2. Áreas adicionales

La evaluación de las áreas electivas se ordena de manera similar a la de las áreas mínimas.

### Investigación

1. La institución debe presentar, como antecedente inicial (debidamente actualizado, si corresponde) la misma información entregada al momento de optar por el área, esto es, los datos correspondientes a los siguientes aspectos:
  - Número de proyectos de investigación en curso, integrados al sistema nacional de ciencia y tecnología (con financiamiento y/o respaldo de fondos concursables nacionales o extranjeros)

<sup>4</sup> Si bien este tema se cubre desde una perspectiva institucional en el área de gestión, es importante incorporar aquí aquellos aspectos que especifican una política general para la docencia de pregrado, en caso de que corresponda.



- Áreas del conocimiento en las que se desarrolla una actividad significativa de investigación (no se considera en estas actividades las memorias o tesis para la obtención de títulos profesionales o grados de licenciado).
  - Recursos asignados directamente a la actividad de investigación, distinguiendo aquellos provenientes de fuentes externas (nacionales e internacionales) o de la propia institución.
  - Publicaciones de resultados de investigación en revistas de corriente principal, con comité editorial o en libros; patentes obtenidas.
2. Relación entre la definición de la misión institucional y la organización de la actividad de investigación: selección de proyectos, áreas prioritarias, vinculación con actividades de posgrado, ajuste entre las declaraciones de propósitos y la actividad de investigación que realiza la institución.
  3. Mecanismos utilizados para asegurar la dotación de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo apropiado de actividades de investigación. Se incluye en esta sección las políticas y mecanismos utilizados para promover y apoyar la formación de posgrado de académicos calificados para la función de investigación, el fomento y control de la productividad, así como el impacto de las actividades de investigación en la evaluación del cuerpo académico.
  4. Mecanismos para asegurar la calidad de la investigación que se desarrolla en la institución, considerando procedimientos de evaluación, seguimiento y control de dichas actividades.
  5. Los mecanismos institucionales para evaluar, promover y apoyar la vinculación entre las actividades de investigación y la docencia de pre y posgrado.
  6. Los mecanismos utilizados para evaluar el impacto de la investigación realizada por la institución en función de los propósitos declarados y los resultados esperados, considerando al menos el aporte efectuado al conocimiento científico y al desarrollo tecnológico o disciplinario. Asimismo, deberá informarse acerca de los mecanismos existentes para hacer los ajustes necesarios cuando los resultados no cumplen con las expectativas establecidas.
  7. La existencia y utilización de información para mejorar la calidad de la investigación que se lleva a cabo en la institución.

## Posgrado

Como se indicó en los términos de referencia más arriba, en el caso de posgrado deberán evaluarse todas las actividades de posgrado que desarrolla la institución.

1. La institución debe presentar, como antecedente inicial (debidamente actualizado, si corresponde) la misma información entregada al momento de optar por el área, esto es, antecedentes que demuestren que la institución otorga grados académicos de maestría y/o de doctorado en programas sistemáticos, organizados de acuerdo a las normas de la Comisión Nacional de Acreditación; que estos programas se encuentran vigentes y tienen al menos una generación de graduados; que se refieren a las principales líneas de desarrollo disciplinario de la institución. La información sobre los programas ofrecidos debe referirse a todas las sedes, modalidades y jornadas en que éstos se imparten.
2. Relación entre la definición de la misión institucional y la organización de la docencia de posgrado: grados otorgados, áreas del conocimiento contempladas en la oferta de



posgrado, y las que se espera cubrir en el futuro; vinculaciones con otras actividades institucionales, principalmente la de investigación y desarrollo, así como la docencia de pregrado cuando corresponde; relación entre las declaraciones de propósitos y la oferta de programas de posgrado.

3. Mecanismos para asegurar la calidad de la formación de posgrado, contemplando principalmente los criterios para la definición de los contenidos y métodos de trabajo; la selección de estudiantes; el proceso de formación, considerando tanto los elementos de docencia directa como las actividades de aprendizaje autónomo de los estudiantes.
4. Los mecanismos utilizados para identificar las necesidades de personal académico en función de la docencia impartida, considerando las actividades de investigación asociadas a la formación de posgrado y la guía de tesis, así como las estrategias seguidas para reclutar, evaluar y perfeccionar al cuerpo académico asignado a los programas<sup>5</sup>.
5. Los mecanismos para asegurar la dotación oportuna y actualizada de recursos físicos, materiales y financieros necesarios para una provisión actualizada y sustentable de programas de posgrado, incluyendo las instalaciones necesarias para desarrollar actividades de investigación cuando corresponde.
6. Los mecanismos utilizados para evaluar la eficacia y la eficiencia de los servicios prestados a los estudiantes, incluyendo la oferta de becas u otras ayudas estudiantiles, en función de la progresión de los estudiantes dentro del programa y los resultados de graduación (tasas de retención, tasas de graduación, tiempo real de graduación).
7. La existencia y utilización de información para mejorar la calidad de la docencia de posgrado, considerando datos cuantitativos y la opinión de estudiantes y graduados, así como de otros actores internos y externos.

#### Vinculación con el medio externo

En esta área, el medio externo se entiende desde distintos puntos de vista: puede referirse al medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, y corresponde a la institución especificar la forma en que desarrolla esta actividad, así como los propósitos que busca cumplir por esta vía.

Los temas que deben abordarse para la evaluación del área de vinculación con el medio son los siguientes:

1. En primer lugar, debe identificarse con claridad el contenido que la institución asigna al tema de vinculación con el medio: cuál es el medio externo relevante para la institución, cuáles son los propósitos que orientan su acción al respecto y cuáles son los resultados que espera lograr de dicha vinculación.
2. Luego, es necesario justificar la elección del área en función de los propósitos institucionales, demostrando que la institución cumple con los requisitos establecidos en los términos de referencia.
3. Políticas y mecanismos formales para desarrollar una actividad sistemática de vinculación con el medio, en los términos descritos en la sección señalada en el punto 1.

<sup>5</sup> Si bien este tema se cubre desde una perspectiva institucional en el área de gestión, es importante incorporar aquí aquellos aspectos que especifican una política general para la docencia de posgrado, en caso de que corresponda.



4. Mecanismos para asegurar la dotación de recursos (humanos, físicos, materiales, financieros) necesarios para desarrollar las actividades contempladas en esta área.
5. Descripción y análisis de los mecanismos existentes para utilizar los resultados de la vinculación con el medio externo para el mejoramiento de las actividades institucionales, así como para el logro de los propósitos establecidos para esta área.
6. Análisis de los antecedentes existentes que demuestren el impacto de las actividades de vinculación con el medio, tanto en la institución como en el medio externo.

### **B. CONSULTA A INFORMANTES CLAVES.**

La implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad se hace en distintas instancias, áreas y niveles de la institución. Por ello, es indispensable que en la evaluación interna desarrolle un proceso de consulta y levantamiento de información por área de evaluación, en los niveles pertinentes. Para la consulta, las instituciones deberán seguir los siguientes pasos:

1. Para cada una de las áreas contempladas en la evaluación (gestión institucional, docencia de pregrado, y una o más adicionales, cuando corresponda), la institución deberá identificar y definir las unidades relacionadas<sup>6</sup> y los informantes claves en los distintos niveles de su estructura (nivel central y reparticiones correspondientes a la organización) y sus estamentos. El equipo de coordinación debe ser muy riguroso en la identificación de unidades e informantes claves, ya que de esto depende en gran medida el grado de cobertura y profundidad en el análisis de la información pertinente. Las unidades deben referirse a instancias como las siguientes (sin perjuicio de la necesidad de ajustar su denominación a las características de la estructura institucional):

---

<sup>6</sup> Por *unidad* en este contexto se entiende cada una de las reparticiones o subdivisiones institucionales en las que radican procesos de toma de decisión o de implementación de decisiones relativas a los temas evaluados. Estas pueden ser una Vicerrectoría, una Facultad, una Escuela, un Departamento, una Carrera, una Sede (o bien sus consejos o comisiones asesoras), etc. Por ejemplo, las políticas y mecanismos de captación, evaluación y perfeccionamiento académico, definidas a nivel central, deben ser analizadas en su implementación e impacto en un conjunto representativo de *unidades*, según se encuentre definida la dependencia de los académicos en una determinada institución.



Instancias	Gestión institucional	Docencia de pregrado
Autoridades nivel central	Junta Directiva/Directorio Rector Vicerrectores Representantes organismos colegiados	Rector Vicerrector Académico Otros Vicerrectores Director de Docencia o equivalente Dirección de Asuntos Estudiantiles / Bienestar
Autoridades descentralizadas	Decanos, Jefes Departamento, Institutos Representantes organismos colegiados Directores de Escuela o Jefes de Carrera	Jefes de Departamento, Institutos Directores de Escuela o Jefes de Carrera
Servicios	Dirección de Planificación Dirección de Presupuesto Oficina de Análisis Institucional	Biblioteca Laboratorios
Académicos		Muestra de académicos por Facultad
Estudiantes	Federación de Estudiantes	Muestra de estudiantes

2. Luego, los responsables de cada tema detallarán los propósitos y políticas establecidos para cada una de las áreas, de acuerdo con el análisis efectuado en la primera etapa, a partir de las definiciones institucionales y los planes de desarrollo u otro instrumento equivalente.
3. A continuación, la institución deberá desarrollar un proceso de consulta a los informantes claves<sup>7</sup>, que se referirá, al menos, a los siguientes aspectos:
  - Vinculación entre la política, metas y objetivos institucionales y los objetivos de la unidad: cuáles son los objetivos de la unidad, cómo se definen y cómo se relacionan con los propósitos institucionales.
  - Implementación de las políticas, metas y objetivos: de qué manera se organiza la unidad para cumplir sus objetivos y los objetivos institucionales.
  - Indicadores de cumplimiento de objetivos: qué indicadores utiliza la unidad para determinar el logro de los objetivos planteados.
  - Desempeño: cómo se desempeña la unidad con relación a los objetivos planteados. Cuáles son las fortalezas y debilidades y qué aspectos debieran mejorarse. Qué indicadores de desempeño real tiene en la materia.
  - Revisión: de qué manera se revisan y actualizan los objetivos de la unidad; mecanismos para ello y frecuencia de la revisión.
  - Planificación y mejoramiento: planes definidos por la unidad para mejorar el logro de los objetivos planteados; evidencias de mejora.

<sup>7</sup> La consulta puede realizarse de diversas maneras. Puede desarrollarse una encuesta, cuestionario o bien una entrevista semiestructurada. Sin embargo, resulta imprescindible que cualquier metodología que se utilice, registre adecuadamente la opinión de los informantes clave, de tal manera que puedan ser posteriormente revisados y analizados.



En Anexo 3 se adjunta una pauta para la consulta a informantes clave. Se sugiere que los resultados de este proceso sean analizados en reuniones de trabajo con los principales responsables de la actividad, para ponerlos en perspectiva.

Los resultados de la consulta, luego de efectuado el análisis al que se refiere el párrafo anterior, serán recogidos en un documento de síntesis que indique las principales fortalezas y debilidades de las unidades consultadas y presente el perfil de la institución sobre el particular.

Asimismo, el informe de evaluación deberá contener, entre sus anexos, un reporte que presente en forma más detallada los principales aspectos asociados con el proceso de consulta a informantes claves, detallando la metodología desarrollada y los principales resultados obtenidos (se recomienda el uso de figuras –tablas y gráficos- en los cuales se expongan claramente los resultados obtenidos). Con todo, los registros relativos al proceso de consulta deberán estar disponibles en la institución para ser analizados por el comité de pares.

El proceso de consulta podrá ser organizado e implementado por la propia institución, sin embargo, como ya se indicó, en el Anexo 3 se proponen orientaciones específicas y cuestionarios para desarrollar el proceso de consulta a informantes claves.

## **VI. EL INFORME INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN.**

### ***A. CONTENIDOS DEL INFORME***

El equipo de responsables del proceso de evaluación interna deberá elaborar un informe analítico que integre los resultados de las tres actividades de evaluación señaladas anteriormente. El informe debe contemplar al menos los contenidos que se describen a continuación.

1. Marco de referencia institucional. El objeto de esta sección es proporcionar un conjunto de antecedentes que establezca el contexto institucional y permita evaluarla desde la perspectiva de sus propias definiciones. Incluye al menos las siguientes secciones:
  - Breve descripción de la institución, sus funciones y sus autoridades.
  - Descripción de las metas y objetivos institucionales, y de la forma en que éstas se traducen en las facultades, departamentos, escuelas o en las instancias correspondientes de la estructura de la institución.
  - Estructura de gobierno de la institución, incluyendo en ella órganos unipersonales y colegiados, acompañada de un organigrama o su equivalente.
2. Análisis crítico de los resultados de la evaluación realizada, contemplando al menos las siguientes secciones:
  - Análisis de la vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad existentes en la institución para cada una de las áreas en evaluación, en los distintos niveles y unidades de la institución.

- Análisis de los resultados de la aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Esto incluye antecedentes acerca del avance observado hacia el logro de los propósitos y objetivos en las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado y las áreas adicionales, cuando corresponda.
  - Una evaluación de los antecedentes cualitativos y cuantitativos presentados como indicadores para medir el grado de avance.
  - Identificación de principales fortalezas y debilidades.
3. Ajustes previstos o planes de mejoramiento destinados a perfeccionar las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad
- Identificación de las áreas en las que se ha determinado que es necesario desarrollar acciones de mejoramiento en el mediano plazo (tres a cinco años).
  - Acciones previstas, resultados esperados y plazos para el desarrollo de las acciones contempladas en el plan de mejoramiento.
  - Mecanismos que se utilizará para verificar la eficacia de las acciones de mejoramiento, sus resultados y el impacto de las mismas sobre la calidad de los servicios prestados.
4. Documentos anexos de respaldo. Al menos, deberán incluirse como anexos, los documentos e información básica correspondiente a la etapa 1 de evaluación (ver anexo 2), un reporte que sintetice los resultados del proceso de consulta a los informantes claves (ver anexo 3). Adicionalmente podrán incorporarse datos o antecedentes que se mencionan en el texto y que contribuyen a su mejor comprensión; otros materiales de apoyo, tales como documentos institucionales, resultados de evaluaciones previas u otros antecedentes; y un listado de materiales adicionales que se encuentran disponibles en caso de que los evaluadores externos los soliciten, ya sea antes o durante la visita.

### ***B. PRESENTACIÓN DEL INFORME***

El informe institucional será presentado a CNA Chile de acuerdo al cronograma que se determine, en la siguiente forma:

- Seis ejemplares impresos del informe de evaluación interna.
- Dos ejemplares impresos de los anexos.
- Respaldo digital de toda la información.

Para facilitar el uso del informe, se recomienda presentarlo en un archivador con las secciones claramente identificadas.

Se recuerda a la institución que el informe es la forma en que la institución se presenta al Comité de Evaluación Externa. Por tanto, su presentación, la claridad de sus contenidos y la facilidad de lectura del mismo son elementos que juegan un rol importante en la primera percepción que ellos tengan de la institución.

CNA Chile ha podido observar que no hay correlación entre la calidad de un informe y su número de páginas. Un informe excesivamente largo o una descripción engorrosa pueden ser



indicios de falta de claridad en los mecanismos institucionales; un informe demasiado escueto, carente de información que fundamente los juicios hace imposible una evaluación externa de calidad. Igualmente, el exceso de anexos atenta contra la posibilidad real de leerlos y conocerlos. Por consiguiente, un ejercicio fundamental al momento de presentar el informe es su revisión para asegurarse de que contiene toda la información necesaria, y que se ha excluido del mismo los antecedentes innecesarios. En este sentido, se recomienda que las instituciones se pongan en el papel del evaluador e identifiquen, desde esa perspectiva, cuál es la información necesaria para realizar la evaluación.

## VII. COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA

La Comisión, tomando en consideración las áreas de evaluación y las características de la institución, propondrá la conformación del comité de pares evaluadores que realizará la visita en terreno.

Los integrantes del Comité serán seleccionados del registro de pares evaluadores para acreditación institucional y deberán ser aprobados por la institución, conforme a los aspectos definidos en la normativa de la CNA Chile que regula el proceso. Dicho Comité estará compuesto por un Presidente y al menos dos integrantes adicionales, uno de los cuales es extranjero.

Será requisito para realizar la visita de pares, que el informe contenga los antecedentes anteriormente señalados.

## VIII. ELEMENTOS DE JUICIO PARA LA EVALUACIÓN

El objetivo central de la evaluación externa es verificar que las instituciones de educación superior cuentan con las condiciones necesarias para asegurar un avance sistemático hacia el logro de sus propósitos declarados, a partir de la evaluación de las políticas y mecanismos de autorregulación vigentes en la institución y de sus resultados.

La acreditación institucional, en la forma definida por CNA Chile, se refiere a la evaluación de la existencia formal, la aplicación sistemática y los resultados de las políticas y mecanismos que apunten al cumplimiento de los propósitos institucionales, asegurando calidad.

La evaluación se realiza obligatoriamente en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado y, de manera optativa, según la decisión de cada una de las instituciones, en las áreas de investigación, posgrado y vinculación con el medio. La evaluación contempla el cumplimiento de los términos de referencia de las áreas en evaluación, ya descritos en las secciones II y III de esta Guía.



La evaluación tiene por objeto concluir, para cada una de las áreas, el grado en que la institución satisface los siguientes criterios:

- Cuenta con propósitos y fines institucionales apropiados y claros, que orientan adecuadamente su desarrollo,
- Cuenta con políticas y mecanismos formalmente establecidos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de sus propósitos institucionales,
- Presenta evidencias de que sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad se aplican sistemáticamente en los diversos niveles institucionales, de modo eficiente y eficaz,
- Presenta evidencias de resultados concordantes con los propósitos declarados de la institución y cautelados mediante las políticas y mecanismos de autorregulación, y
- Demuestra que tiene capacidad para efectuar los ajustes y cambios necesarios para mejorar su calidad y avanzar consistentemente hacia el logro de sus propósitos declarados.

Finalmente, es importante tener presente que el proceso de evaluación externa se sostiene en los resultados de la evaluación interna desarrollada por la institución. El informe institucional es la base con la cual parten los pares evaluadores.

Esto significa que los evaluadores deberán no sólo analizar los contenidos del informe, sino también la forma en que se desarrolló el proceso de análisis. En efecto, la labor de los pares evaluadores depende en gran medida de la calidad del proceso: si éste ha sido riguroso, sistemático y participativo, la labor de los pares consistirá esencialmente en la validación y reafirmación de las conclusiones de dicho proceso. En cambio, si el proceso presenta problemas o el informe no recoge debidamente las conclusiones, los pares deberán desarrollar una labor de indagación más profunda, recogiendo información faltante y contrastándola con los criterios de evaluación.

## **IX. COORDINACIÓN Y APOYO AL PROCESO DE ACREDITACIÓN**

CNA Chile, a través de su Secretaría Ejecutiva actúan en calidad de interlocutores para las instituciones participantes en el proceso de acreditación institucional. De este modo, las instituciones siempre podrán contar con acceso directo a la Secretaría, y recibir de este modo una atención preferente a sus consultas y requerimientos.

## **X. ANEXOS**

- A. Anexo 1: Formulario de inscripción de áreas adicionales.
- B. Anexo 2: Análisis de documentos e información básica.
- C. Anexo 3: Consulta para informantes clave.

