

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, agosto 2018 N°

86

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

# Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile\*

**Andrés Bernasconi**

Pontificia Universidad Católica de Chile

[abernasconi@uc.cl](mailto:abernasconi@uc.cl)

**Emilio Rodríguez-Ponce**

Universidad de Tarapacá, Chile

[erodriguez@uta.cl](mailto:erodriguez@uta.cl)

## Resumen

Se explora si existe relación entre la calidad de las universidades, medida por su nivel de acreditación, y las variables que configuran la gestión institucional. Se trabaja con la metodología de réplica teórica y literal en tres universidades, dos con alto y una con bajo nivel de acreditación. Consideramos las siguientes dimensiones de la gestión definidas por los criterios de acreditación: definición de misión y propósitos, coherencia de la estructura organizativa, planificación y análisis institucional, gestión de los recursos humanos, gestión de los recursos materiales, y gestión financiera. Los resultados indican que los criterios con los que se evalúa la gestión institucional tienen una baja y errática relación con el nivel de acreditación obtenido por las instituciones.

**Palabras clave:** calidad, educación superior, gestión institucional, acreditación, universidad.

\*Este trabajo corresponde a una investigación enmarcada en el proyecto Fondecyt 1180484, por lo que los autores agradecen el apoyo a la Comisión nacional de investigación científica y tecnológica de Chile.

---

Recibido: 12-04-2018 ● Aceptado: 12-06-2018

# Relevance of institutional administration in the accreditation processes of universities in Chile

## Abstract

We explore whether there is a relationship between the quality of a university, measured by its level of accreditation, and the variables that shape its institutional administration. We work with the methodology of theoretical and literal replication in three universities, two with high and one with low level of accreditation. We considered the following dimensions of administration, as defined by accreditation criteria: definition of mission and purposes, coherence of the organizational structure, planning and institutional research, administration of human resources, administration of material resources, and financial management. We find that the criteria governing the evaluation of institutional administration have a low and erratic relationship with the level of accreditation attained by the institutions.

**Key words:** quality, higher education, institutional administration, accreditation, university.

## 1. INTRODUCCIÓN

La calidad de las universidades tiene múltiples aristas y dimensiones. Una de tales dimensiones es la llamada dirección o gestión, que consiste en el conjunto de políticas y mecanismos destinados a planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones y los recursos institucionales, en función de la misión, propósitos y fines del proyecto de desarrollo (LEMAITRE et al., 2012).

La dirección, denominada gestión en el caso chileno, debería ser un determinante estructural de la calidad, toda vez que sin niveles mínimos de logro en esta dimensión estaría en riesgo el proyecto de desarrollo institucional. Sin embargo, la evidencia reciente y pasada para Chile muestra que algunas instituciones acreditadas en gestión institucional terminan en posiciones de insolvencia financiera o cambiando radicalmente su proyecto de desarrollo, al ser intervenidas por el Estado, o absorbidas por otras universidades.

En este contexto, el presente estudio procura descubrir cuál es la relevancia de cada uno de los criterios que configuran la calidad de la gestión y qué variables son las que mayor incidencia muestran para definir el número de años de acreditación y, por ende, el nivel de calidad de las instituciones.

Para este efecto, se eligió de manera no probabilística a dos universidades que tienen una acreditación superior al promedio, lo que permite la réplica literal de las relaciones causa/efecto; y una universidad con acreditación inferior al promedio, lo que permite la réplica teórica de las relaciones causa/efecto (STAKE, 2006; YIN, 2014). Para lo anterior, se usa como fuente de información sobre la calidad de la gestión de las instituciones los dictámenes y la información oficial de la propia Comisión Nacional de Acreditación, que ha acreditado a estas tres universidades, luego de evaluar la calidad de su gestión.

Se trata, por lo tanto, de una investigación de naturaleza exploratoria que permite levantar hipótesis sobre posibles relaciones causales entre calidad de la gestión, por una parte, y calidad universitaria en términos generales, definida ésta por los años de acreditación obtenidos por cada universidad, para un ámbito como el chileno, en el cual existen múltiples investigaciones sobre calidad, pero escasos estudios que analicen el impacto de las variables específicas que conforman la gestión en la evaluación de la calidad.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. CALIDAD**

Definir el concepto de calidad en el campo de la educación superior es una tarea compleja, en virtud de la amplitud, la ambigüedad, y las múltiples interpretaciones y usos que se le puede dar al término.

En este sentido, una de las contribuciones fundacionales es la de HARVEY y GREEN (1993), quienes proponen cinco enfoques para entender y evaluar la calidad en la educación superior. Dichos enfoques son los siguientes:

### **2.2.1. La calidad como excepción**

Implica excelencia y como tal significa que la entidad posee ciertas características superiores a las demás, es decir, rasgos propios no alcanzables por todos, sino sólo por los mejores. Hay tres aristas o acepciones para entender la calidad como algo excepcional: (i) la visión o noción tradicional de calidad, bajo cuya mirada la calidad se asocia con algo especial, distintivo, diferenciador o de nivel superior (ii) el logro de altos estándares, consistentemente con la visión anterior, implica excelencia y la consecución de niveles casi inalcanzables para la mayoría, y que sólo puede lograr una élite bajo circunstancias especiales y limitadas; (iii) verificación de estándares, bajo cuya noción la calidad se alcanza cuando se logra un conjunto de verificaciones o comprobaciones que permiten la superación de estándares en forma permanente para lograr la excelencia.

### **2.2.2. La calidad como perfección**

Considera su foco en el proceso y en el conjunto de especificaciones que deben lograrse para alcanzar perfección. Así, la calidad se entiende como consistencia y se enmarca en dos premisas básicas: (i) lograr cero defectos, lo que significa que la calidad se define como el acomodo a especificaciones particulares; (ii) hacer las cosas bien a la primera, para lo cual es necesario generar una cultura de calidad que actúe más proactiva que reactivamente y en la prevención más que en el control, a través de un sistema de redes de calidad

interrelacionadas en que se compromete con el trabajo bien hecho y con evaluar el trabajo de las partes con las que interactúa.

### **2.2.3. La calidad como logro de objetivos**

Es decir, como eficacia, referida al grado de cumplimiento de lo que se ha propuesto, logrando que los productos o servicios se ajusten a un propósito previamente definido. Ahora bien, en el campo de la educación, esta perspectiva se refiere a la habilidad de una institución para cumplir con su misión o cumplir con los objetivos de un determinado programa de estudio. En efecto, el enfoque permite a las instituciones definir sus propósitos, su propia misión, sus propios objetivos y no fuerza a que las instituciones más nuevas sean réplicas de las entidades más antiguas, o aquellas con mayor tradición y/o reputación.

### **2.2.4. La calidad como valor por dinero o eficiencia económica**

En este enfoque se ve la calidad en términos de retorno sobre la inversión. Se logra calidad cuando el mismo resultado se puede alcanzar a un costo menor, o un mejor resultado se puede conseguir con el mismo costo. Esta perspectiva procura obtener y generar el máximo beneficio de los recursos invertidos, tanto en la adquisición como en la provisión de bienes. En síntesis, se trata de un concepto basado en la idea de la eficiencia económica en un marco de rendición de cuentas o “accountability”. Dicho de modo claro, el criterio de

satisfacción y logro es fundamental, porque el desafío no es sólo tener el menor costo, sino la mejor relación beneficio/costo.

### **2.2.5. La calidad como transformación**

Es una noción de calidad que se ve en términos de cambio de un estado a otro a partir de un proceso. La transformación es un proceso de transmutación: en términos educativos, se refiere a la mejora de los estudiantes mediante el proceso formativo. También se asocia al desarrollo de nuevos conocimientos mediante el proceso de investigación. La tarea educativa implica transformar al sujeto o al educando; y la labor investigativa implica la generación de nuevo conocimiento para su posterior aplicación. Desde esta mirada, se entiende, por ejemplo, que una institución tiene más calidad en la medida que tiene una mayor incidencia sobre el cambio de conducta de los alumnos, es decir, en la medida que genera un mayor valor agregado. La dificultad de esta definición radica en cómo aislar esta contribución de la acción que ejercen otros factores intervinientes.

Esta contribución fundacional de HARVEY y GREEN (1993), tiene una aceptación general en el ámbito de la educación superior (por ejemplo, TEEROOVENGADUM et al., 2016; PITMAN et al., 2015; RYAN, 2015). Si bien se han realizado posteriores aportaciones relevantes, las mismas son susceptibles de ser incorporadas en los enfoques antes descritos. Ahora bien, las dimensiones propuestas por estos autores no son necesariamente excluyentes entre sí, sino que más bien admiten complementación. Con todo, cada una de estas



dimensiones puede constituirse en una perspectiva de análisis o puede ser el foco esencial para el análisis de la calidad en las instituciones de educación superior.

Complementariamente, el estado del arte ha avanzado para establecer que, tal como expresan Vlăsceanu y sus colegas (VLĂSCEANU et al., 2004: 44): “calidad en educación superior es un concepto multidimensional, de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. La calidad puede tomar diferentes significados dependiendo de: (i) la comprensión de los diversos intereses de los diferentes grupos o partes interesadas en la educación superior (requisitos de calidad establecidos por los estudiantes / la disciplina universitaria / mercado de trabajo / sociedad / gobierno); sus referencias: inputs, procesos, resultados, misión, objetivos, etc.; (iii) los atributos o características del mundo académico el cual vale la pena evaluar; (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Quality in higher education is a multi-dimensional, multi-level, and dynamic concept that relates to the contextual settings of an educational model, to the institutional mission and objectives, as well as to specific standards within a given system, institution, programme, or discipline. Quality may thus take different meanings depending on: (i) the understandings of various interests of different constituencies or stakeholders in higher education (quality requirements set by student/university discipline/labour market/society/government); (ii) its references: inputs, processes, outputs, missions, objectives, etc.; (iii) the attributes or characteristics of the academic world which are worth evaluating; and (iv) the historical period in the development of higher education. Traducción propia.

Esta es una definición ampliamente utilizada en el estado del arte (por ejemplo, WILLIAMS, 2016; SCHINDLER et al., 2015; BLANCO, 2015). Ahora bien, la calidad debe lograr consistencia interna y consistencia externa. En efecto, consistencia interna, medida por el grado de ajuste entre el quehacer de una institución de educación para cumplir su misión y sus propósitos y los resultados reales que genera dicha organización; y consistencia externa, medida por el grado de ajuste a las exigencias del medio externo, entendiéndose en esta dimensión al grupo de referencia institucional, disciplinario, profesional o tecnológico correspondiente. (RODRÍGUEZ-PONCE y PEDRAJA-REJAS 2015).

Al respecto, WOODHOUSE (2006) argumenta en favor del enfoque de consistencia para medir calidad, ya que precisamente la calidad de las universidades consiste en demostrar el logro de su misión y objetivos, más que en transformarse en clones de las instituciones tradicionales. La diversidad de propósitos y complejidades es un activo estratégico de un sistema de educación superior.

Se sigue, en consecuencia, que la verificación de la calidad de una universidad debe considerar su quehacer en su entorno relevante. Esto se refiere, en el caso de la acreditación en Chile, a las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio, sin descuidar los requerimientos mínimos del sistema universitario y del sector externo.

## **2.2. GESTIÓN**

KELLS (1990) y WILLIAMS (1992) sugirieron, hace ya casi tres décadas, la importancia de medir la gestión institucional como un elemento crítico de la calidad de las universidades, cuestión que es ampliamente reconocida por diferentes agencias de calidad en el mundo, con los matices que plantea el estado del arte en términos de los criterios específicos a evaluar por (por ejemplo, SUMAN, 2017; KAYODE et al., 2016; ASIF y SEARCY, 2014). La gestión institucional suele considerar la definición de la misión y los propósitos institucionales, la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros (RODRÍGUEZ-PONCE, 2012).

En el caso chileno, por gestión institucional se entiende el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y los recursos materiales, humanos y financieros de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados (COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN, 2017).

De forma más específica, la COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN (2017: 12) ha definido que los criterios a considerar en la evaluación del área de gestión son los siguientes:

- La estructura y organización institucional, tomando en consideración la normativa y distribución de las funciones al interior de la institución, así como el control de las mismas.

- El sistema de gobierno, considerando las diversas instancias de toma de decisiones, a nivel central y en las distintas unidades de la Institución.
  
- Las normas y procedimientos asociados a la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal directivo, académico y administrativo de la Institución.
  
- La planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros de la institución, en función de los propósitos y fines institucionales.
  
- Los mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades de desarrollo definidas por la institución.
  
- La disponibilidad de información para responder a los requerimientos de la gestión.

En esta guía generada no se incorporan la misión y los propósitos institucionales, lo cual es inconsistente con el estado del arte, ya que la administración o gestión como se le llama en Chile considera el aspecto anterior desde las aportaciones más clásicas como KOONTZ y O'DONNELL (1976) hasta las más recientes como PATRUCCO et al. (2017). La propia Comisión Nacional de Acreditación en sus dictámenes deja testimonio que evalúa la misión y propósitos institucionales, por lo que no es de extrañar que esta sea una

variable que se puede asociar, al menos en algunos casos, con la calidad de la institución. Por ejemplo, RODRÍGUEZ-PONCE y PEDRAJA-REJAS (2015) encuentran que existe una correlación de 0,93 ( $p < 0,001$ ) entre la calidad del diseño de la misión y la calidad de las universidades, trabajando con una muestra de 26 universidades.

Los criterios explícitos también han sido abordados por en el estado del arte. Por ejemplo, respecto de la estructura y organización existe claridad que la misma debe adecuarse a los fines y propósitos y puede contribuir a generar estrategias de emprendimiento para mejorar la posición de las universidades (CHANPHIRUN y VAN DER SIJDE, 2014). Del mismo modo, los sistemas de gobierno constituyen un elemento central de la gestión, lo cual se ha discutido y evidenciado empíricamente en el campo de las instituciones universitarias (GANGA et al., 2016). La importancia de los recursos humanos, principalmente los académicos, pueden impactar de manera significativa sobre la calidad institucional (PEDRAJA-REJAS y RODRÍGUEZ-PONCE, 2014). A su turno, la gestión de los recursos financieros y materiales se relaciona positivamente con la percepción de la calidad en las universidades (MORAGA y ROSSI, 2016). De igual modo NÚÑEZ y RODRÍGUEZ-MONROY (2015) sostienen que la gestión de la información y del conocimiento tiene impacto en la dirección estratégica en las instituciones de educación superior; siendo precisamente la dirección estratégica un determinante estructural de la calidad de las instituciones de educación superior (TAYLOR et al., 2008).

En consecuencia, considerando la revisión anterior se podría establecer a modo de una hipótesis para este estudio que cada una de las variables que configuran la gestión institucional debería relacionarse positivamente con la calidad de las universidades.

### **3. METODOLOGÍA**

Como se ha dicho, este estudio emplea el método de la replicación, que se basa en la lógica de generalización inductiva originalmente diseñada a mediados del siglo XIX por John Stuart Mill a través de los métodos de la similitud y la diferencia, y que ha dado lugar a las propuestas sobre trabajo con estudios de casos múltiples de STAKE (2006), RAGIN (2014) y YIN (2014), entre otros. Si bien el método de la replicación ha sido criticado por no atender suficientemente a la variedad enorme de condiciones potencialmente causales que se dan en un caso, que difícilmente pueden ser replicadas en otro (ver, como ejemplo reciente de esta posición, ROMÁN y SMIDA 2017), un cierto grado de simplificación analítica de las condiciones potencialmente causales es indispensable para permitir generalizaciones a partir de la lógica inductiva (KING, KEOHANE y VERBA, 1994), o cuando menos, para generar hipótesis causales que luego puedan ser examinadas más exhaustivamente con otras metodologías. Es lo que proponemos hacer en este trabajo.

En este contexto, este estudio emplea los dictámenes de acreditación de tres universidades chilenas, para identificar con estos

antecedentes empíricos, si existe una relación entre la calidad de la gestión institucional, evaluada en esos dictámenes, y la calidad de las universidades, descubriendo qué variables específicas del área de gestión tienen relevancia. Por consiguiente, en esta investigación se procura establecer una primera mirada exploratoria acerca de la pertinencia de las relaciones propuestas en el marco teórico entre las variables estudiadas (RODRÍGUEZ-PONCE, 2016).

### **3.1. Casos de estudio**

Se seleccionan, de manera no probabilística, tres universidades acreditadas recientemente por la Comisión Nacional de Acreditación. Para disminuir complejidad e incrementar comparabilidad, las universidades seleccionadas tienen en común un bajo compromiso con la investigación y el postgrado, y sólo han conseguido acreditación en las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado y vinculación con el medio. Dos de estas universidades lograron 5 años de acreditación (sobre el promedio) y la otra entidad logró sólo 2 años de acreditación (bajo el promedio).

### **3.2. Variables y juicios**

Las variables a evaluar cualitativamente son: misión y propósitos, estructura organizacional, sistema de gobierno, recursos humanos, recursos físicos y materiales, recursos financieros, sistema de planificación y análisis institucional. La evaluación implica el análisis de los juicios de la Comisión Nacional de Acreditación

expuestos cualitativamente en las resoluciones oficiales de acreditación. Cada juicio se pondera como: muy positivo (++); positivo (+); neutro (=); negativo (-); muy negativo (--). Los autores calificaron independientemente los dictámenes de acreditación, sobre la base de su conocimiento sobre evaluación de universidades y de su experiencia directiva en universidades y agencias nacionales de acreditación. La calificación asignada implica consenso de los investigadores.

### 3.3. Mecanismo de réplica

Para que un hallazgo sea relevante debe cumplir con: tener un comportamiento similar entre las universidades de alta acreditación y un comportamiento inverso en la universidad de baja acreditación. La siguiente tabla muestra los resultados teóricamente posibles:

Tabla 1: Resultados teóricamente posibles

Variables	Universidad A (5 años de acreditación)	Universidad B (5 años de acreditación)	Universidad C (2 años de acreditación)	Hallazgo
Variable 1	Positivo o muy positivo.	Positivo o muy positivo.	Negativo o muy negativo.	La variable 1 impacta positivamente en la calidad institucional porque cumple con la condición de réplica literal y teórica.
Variable 2	Positivo o muy positivo.	Negativo o muy negativo.	Cualquier resultado.	No se cumple la condición de réplica literal. La variable no es relevante.
Variable 3	Positivo o muy positivo.	Cualquier resultado.	Positivo o muy positivo.	No se cumple la condición de réplica teórica. La variable no es relevante.



Variable 4	Negativo o muy negativo.	Negativo o muy negativo.	Positivo o muy positivo.	La variable 4 impacta negativamente en la calidad institucional porque cumple con la condición de réplica literal y teórica.
Variable 5	Negativo o muy negativo.	Positivo o muy positivo.	Cualquier resultado.	No se cumple la condición de réplica literal. La variable no es relevante.
Variable 6	Negativo o muy negativo.	Cualquier resultado.	Negativo o muy negativo.	No se cumple la condición de réplica teórica. La variable no es relevante.

Fuente: Elaboración propia

La calificación eventual como neutro tiene una significancia en términos que las relaciones pueden efectivamente ser neutras o, alternativamente, la relación positiva o negativa descubierta es más moderada que intensa.

#### 4. HALLAZGOS

En la siguiente tabla se resumen los juicios de los dictámenes de acreditación debidamente calificados por los investigadores y se generan los hallazgos pertinentes según la lógica de réplica literal y réplica teórica.

Tabla 2: Juicios de dictámenes de acreditación y hallazgos

Universidades	Universidad "A"	Universidad "B"	Universidad "C"	Hallazgo
Misión y propósitos	La universidad cuenta con una misión, visión y propósitos claros, que permiten definir prioridades y orientar el plan desarrollo institucional. (+)	La universidad presenta metas y objetivos declarados en el Plan de Desarrollo Institucional, los que permiten orientar el quehacer de la institución y definir prioridades. (+)	Los objetivos son amplios, al punto de no permitir identificar las características propias y únicas de la institución. No hay mecanismos de verificación del cumplimiento de la misión y propósitos. (-).	Las universidades de mayor calidad definen adecuadamente su misión y propósitos. En cambio la institución con baja acreditación no tiene una adecuada aproximación a la definición e implementación de su misión y propósitos.

Universidades	Universidad "A"	Universidad "B"	Universidad "C"	Hallazgo
Estructura y sistema de gobierno	El sistema de gobierno se encuentra formalmente establecido en la reglamentación propia de la institución y facilita el desarrollo institucional. Su funcionalidad ha logrado fortalecer la estructura matricial. (+)	La estructura organizacional es clara, está formalmente establecida, y tiende a generar alineamiento interno y un discurso compartido con respeto de los propósitos institucionales. (+)	Durante la visita se detectaron inconsistencias entre las definiciones formales de la estructura organizativa y el ejercicio de la misma. (-)	Las universidades de mayor calidad definen coherentemente su estructura organizativa, logrando un alineamiento interno, funcionalidad y un sistema de gobierno funcional. En contraposición con la universidad de más baja calidad que exhibe inconsistencia entre lo diseñado y lo implementado.
Recursos Humanos	Existen políticas y procedimientos formales de selección y contratación de directivos, académicos y administrativos, que permiten una adecuada selección de los funcionarios. Su personal directivo, administrativo y docente es calificado y ha contribuido al desarrollo institucional gracias a la aplicación de herramientas de gestión modernas y el diseño de sistemas de aseguramiento de la calidad en los distintos niveles. (++)	La cantidad de académicos parece adecuada. Existen diversos mecanismos para perfeccionar y capacitar la planta académica. Incremento del personal académico. No se observa la implementación de la carrera funcionaria. (=)	Los estudiantes evalúan muy positivamente la calidad de sus profesores. El personal administrativo en número es adecuado para el tamaño de la institución. No se evidenció la existencia de una política de remuneraciones. Existen mecanismos adecuados para seleccionar y contratar el personal académico y administrativo. Cuenta con un sistema de evaluación docente, aunque no existe evidencia de mecanismos de evaluación para directivos y administrativos. (=)	Este criterio no pasa la exigencia de la réplica teórica dado que la universidad "B" y la "C" tienen un nivel neutro de calidad en la gestión de recursos humanos y sus años de acreditación son significativamente diferentes.
Recursos materiales	El Plan Maestro de Infraestructura no ha sido actualizado, por lo cual no se cuenta con un análisis de demanda de infraestructura que pueda producirse por el crecimiento de la matrícula en los próximos años. Tampoco ha podido incluirse en los análisis los espacios para investigación y nuevos programas de pre y postgrado. (-)	En general cuenta con recursos materiales apropiados para sus propósitos. Sin embargo, hay aspectos a mejorar como en la biblioteca de la sede. Los avances están alineados con el Plan Maestro de Infraestructura. (+)	Los recursos materiales permiten cubrir los propósitos trazados en términos generales. El equipamiento de laboratorio presenta falencia. No se evidenció la existencia de políticas y mecanismos para evaluar el uso eficaz de los recursos físicos y materiales ni para desarrollarlos ni actualizarlos. (-)	Este criterio no pasa la exigencia de réplica literal ya que los resultados de las dos universidades con alta acreditación, es decir, "A" y "B" son disonantes entre sí. Tampoco se supera la exigencia de la réplica teórica ya que "A" con alta acreditación y "C" con baja acreditación tienen un resultado negativo en este criterio.

Universidades	Universidad "A"	Universidad "B"	Universidad "C"	Hallazgo
Recursos financieros	La institución no posee por ella misma una estructura financiera, indicadores operacionales positivos, y una posición competitiva de mercado que le permitan sustentar el proyecto educativo a futuro. Muy baja liquidez y capital de trabajo negativo en los últimos 5 años. Un alto endeudamiento sobre el patrimonio (aunque ha mejorado). (-)	La universidad puede sustentar su proyecto educativo, aunque existe un estrechamiento de la capacidad para sostener la institución por la vía de los ingresos operacionales. Ha aumentado el nivel de endeudamiento. Se requiere un compromiso del Estado para revertir la tendencia actual. (=)	Muestra una estructura financiera con una importante desmejora en los ingresos anuales, los márgenes de operación, y excedentes entre el 2011 y el 2015. La viabilidad del proyecto de desarrollo depende un crecimiento anual del 15%, lo que significa duplicar el número de estudiantes matriculados al momento de la acreditación. (-)	No se da la condición exigida por la réplica teórica ya que la Universidad "A" de alta acreditación y la universidad "C" de baja acreditación, tienen un mal desempeño en este criterio.

Fuente: Dictámenes N° 357; N°363; N°377 - Comisión Nacional de Acreditación

Tal como se observa en la tabla 2, los hallazgos de la investigación son de dos tipos. Primero, los referidos a las relaciones entre criterios y años de acreditación; segundo, los asociados con la exigencia de niveles cualitativos mínimos para obtener una acreditación y para obtener una alta acreditación.

En relación con las relaciones entre las variables que configuran la gestión institucional y los años de acreditación se encontró que:

- Las universidades de mayor calidad definen adecuadamente su misión y propósitos. En cambio la institución con baja acreditación no tiene una adecuada aproximación a la definición e implementación de su misión y propósitos.

- Las universidades de mayor calidad definen coherentemente su estructura organizativa, logrando un alineamiento interno, funcionalidad y un sistema de gobierno funcional. En contraposición con la universidad de más baja calidad, la que exhibe inconsistencia entre lo diseñado y lo implementado.
- Un menor desempeño en la planificación y análisis institucional conducen a una menor acreditación.

No se logró descubrir una relación directa y positiva entre:

- Mayor calidad y mejor gestión de los recursos humanos, por cuanto una universidad con alta acreditación, no obstante una serie de aspectos positivos, exhibe deficiencias en la implementación de la carrera funcionaria, aspecto cuestión esencial en el sistema estatal en el que se desempeña tal universidad.
- Mayor calidad y mejor gestión de los recursos materiales, ya que una de las universidades con alta acreditación no dispone de un plan de infraestructura actualizado, ni tiene evaluaciones del alineamiento de sus recursos materiales con potenciales expansiones en investigación, y en docencia de pre y postgrado.
- Mayor calidad y mejor gestión financiera, por cuanto una de las instituciones con alta acreditación no posee por si misma una estructura financiera, indicadores operacionales positivos, y una

posición competitiva de mercado que le permita sustentar el proyecto educativo a futuro.

En cuanto a los niveles mínimos, en el área de gestión, para obtener la acreditación por 2 años, éstos serían:

- Tener una buena evaluación de la calidad de los profesores, por parte de los estudiantes; junto con disponer de un sistema de evaluación docente. A su vez contar con un número de administrativos suficientes y políticas de selección y contratación de personal.

No importaría, en el área de gestión, por lo tanto, que:

- La definición de los objetivos sea amplia, al punto de no permitir identificar las características propias y únicas de la institución. Tampoco sería relevante que no hayan mecanismos de verificación del cumplimiento de la misión y propósitos.

- Existan inconsistencias entre las definiciones formales de la estructura organizativa y el ejercicio de la misma.

- No se evidencie la existencia de una política de remuneraciones, ni de mecanismos de evaluación para directivos y administrativos.

- No se evidencie la existencia de políticas y mecanismos para evaluar el uso eficaz de los recursos físicos y materiales, ni para desarrollarlos ni actualizarlos.

- La universidad muestre una estructura financiera con una importante desmejora en los ingresos anuales, los márgenes de operación, y excedentes en el período 2011-2015. Tampoco importaría que la sustentabilidad del proyecto requiriera un crecimiento de un 15% anual de la matrícula total, lo que implicaría duplicar la admisión nueva del último período previo a la acreditación.

- La universidad no cuente con una unidad exclusiva que elabore, periódica y sistemáticamente, reportes oficiales de diagnósticos externos para ser utilizados en la toma de decisiones informada y oportuna. Tampoco sería relevante que sea insuficiente el manejo de la información ni que se observen ciertas inconsistencias en indicadores entregados para el proceso de acreditación.

Asimismo, para obtener una alta acreditación se requeriría, en el área de gestión, que:

- La universidad cuente con una misión, visión y propósitos claros, que permitan definir prioridades y orientar el plan desarrollo institucional.

- La estructura y el sistema de gobierno se encuentren formalmente establecidos y que sean funcionales al logro de los propósitos institucionales.
  
- Existan políticas y procedimientos formales de selección y contratación de directivos, académicos y administrativos, que permitan una adecuada selección de los funcionarios. Junto con un personal directivo, administrativo y docente calificado y el diseño de sistemas de aseguramiento de la calidad.
  
- La universidad cuente con mecanismos claros y formalmente establecidos para verificar el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales

Paradójicamente, para lograr una alta acreditación, no sería relevante para el área de gestión que:

- No exista un Plan Maestro de Infraestructura actualizado y alineado con las nuevas exigencias institucionales y su crecimiento proyectado.
  
- La institución no posea por ella misma una estructura financiera, indicadores operacionales positivos, y una posición competitiva de mercado que le permitan sustentar el proyecto educativo a futuro. Tampoco sería importante tener una muy baja liquidez y capital de trabajo negativo en los últimos 5 años, junto a un alto endeudamiento sobre el patrimonio.

- La planificación y el análisis institucional considere pocas referencias al medio externo. Tampoco importaría que el sistema de información no se pueda integrar al no estar consolidado.

Estos resultados deben ser tomados con prudencia ya que se refieren sólo a tres casos de universidades y por lo tanto su alcance es limitado. Además, es posible que en la discusión de los años de acreditación el área de docencia, que no ha sido analizada en este estudio, tenga una importancia fundamental. También es probable que la asignación de años de acreditación por la Comisión se realice integrando criterios, más que analizando en forma individual cada uno.

Con todo, los resultados son reveladores de bajos niveles de exigencia en el área de gestión tanto para alcanzar una acreditación mínima (2 años) como para lograr un alto nivel de acreditación (5 años). Es particularmente llamativo que una entidad que no es capaz de sustentar su proyecto educativo, por sí misma, finalmente logre ser acreditada por 5 años. Resulta también inesperado que para acreditar por dos años baste con exiguos mecanismos de aseguramiento de la calidad y además con requisitos aplicables sólo a una parte del ámbito de los recursos humanos, mientras existen deficiencias mayores en casi todos los criterios en evaluación, incluyendo la viabilidad del proyecto que se sustenta en la improbable expectativa de crecer un 15% anual en el horizonte de planeación.



## 5. CONCLUSIONES

Si bien este análisis se confina al área de gestión en sólo tres instituciones universitarias, por lo cual los hallazgos tienen pertinencia sólo en esta escala de análisis y sólo en el ámbito de la gestión institucional, ellos son ilustrativos en el nivel exploratorio, con independencia del número de casos analizados, al trabajarse en un marco de lógica de réplica teórica y réplica literal (STAKE, 2006; RAGIN, 2014; YIN, 2014). Estos hallazgos sugieren la aplicación de exigencias muy bajas para lograr una acreditación de dos años, y bajas para lograr una acreditación de cinco años.

Así, la universidad acreditada por dos años sólo exhibe como logros relevantes disponer de una buena evaluación de la calidad de los profesores por parte de sus estudiantes, poseer un sistema de evaluación docente, y contar con un número de administrativos suficientes y políticas de selección y contratación de personal. Sin embargo, sus deficiencias parecen ser altamente significativas en la definición de los objetivos institucionales, cuestión esencial para dilucidar el cumplimiento del proyecto educativo; en la existencia de inconsistencias entre la estructura organizativa y el ejercicio de la misma; en la inexistencia de una política de remuneraciones y de mecanismos de evaluación para directivos y administrativos; en la inexistencia de políticas y mecanismos para evaluar el uso eficaz de los recursos físicos y materiales, ni para desarrollarlos ni actualizarlos. Adicionalmente, tal institución muestra una estructura financiera con una importante desmejora en los ingresos anuales, los márgenes de

operación, y resultados en el período 2011-2015, de modo tal que la sustentabilidad del proyecto solo sea posible con un (ilusorio) crecimiento de un 15% anual de la matrícula total.

En el caso chileno se estaría asumiendo el riesgo de acreditar entidades incapaces de sustentar económica su proyecto educativo, con los serios riesgos que esto sugiere para la credibilidad del sistema y sobre todo para los estudiantes, que con esta validación o certificación de calidad asumen que la universidad es confiable.

A su turno, las universidades acreditadas por cinco años sólo exhiben logros en cuestiones básicas como la definición de una misión, visión y propósitos claros, que permitan establecer prioridades y orientar el plan desarrollo institucional, el disponer de una estructura y un sistema de gobierno formales y funcionales al logro de los propósitos institucionales, el poseer políticas y procedimientos formales de selección y contratación de directivos, académicos y administrativos, que permitan una adecuada selección de los funcionarios, y contar con un personal directivo, administrativo y docente calificado, el poseer el diseño de sistemas de aseguramiento de la calidad, y contar con mecanismos claros y formalmente establecidos para verificar el cumplimiento de los propósitos y metas.

Se evidencia, así, una suerte de devaluación de la importancia de una buena gestión institucional para la calidad universitaria en la acreditación. Aunque puede que los casos escogidos no representen la realidad de todo el sistema universitario, los mismos son

suficientemente claros, desde la perspectiva de la inducción analítica, para mostrar que la importancia de la gestión institucional es más bien limitada para asignar los años de acreditación, y las exigencias o estándares frente a las variables o criterios de evaluación son mínimos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASIF, Muhammad y SEARCY, Cory. 2014. “Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education”. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 25, No.: 1-2: 22-35. (Reino Unido).
- BLANCO, Gerardo. 2015. “Translating quality in higher education: US approaches to accreditation of institutions from around the world”. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, Vol. 40, No.: 7: 943-957. (Reino Unido).
- CHANPHIRUN, Sam y VAN DER SIJDE, Peter. 2014. “Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models”. **Higher Education**, Vol. 68, No.: 6: 891-908. (Estados Unidos).
- COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN (2017). **Guía para la Autoevaluación Interna: Universidades**. 145 pp. Disponible en: <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Universidades.pdf> Consultado el: 01/10/2017.
- GANGA-CONTRERAS, Francisco, VIANCOS, Patricio y LEYVA-CORDERO, Oswaldo 2016. “Gobernanza universitaria en Iberoamérica: una sucinta mirada textual y contextual”. **Revista Ciencias de la Documentación**, Vol. 2, No.: 4: 30-42. (Chile).
- KAYODE, David, YUSOFF, Nurahimah y VELOO, Arsaythamby. 2016. “Validating quality process management instrument for higher education using structural equation modelling”.

- International Journal for Quality Research**, Vol. 10, No.: 2: 341-354. (Serbia).
- KELLS, Herbert. 1990. "The inadequacy of performance indicators for higher education". **Higher Education Management**, Vol. 2, No.: 3: 258-268. Londres (Reino Unido).
- KING, Gary, KEOHANE, Robert y VERBA, Sidney. 1994. **Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research**. Princeton: Princeton University Press, Nueva York (Estados Unidos).
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. 1976. **Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**, 6th ed. McGraw-Hill. New York (Estados Unidos).
- LEMAITRE, María-José, MATURANA, Mario, ZENTENO, Elisa y ALVARADO, Andrea. 2012. "Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena". **Calidad en la Educación**, No.: 36: 21-52. (Chile).
- MORAGA, Hugo y ROSSI, Maruzzella. 2016. "Análisis financiero a las universidades tradicionales chilenas y su relación con su percepción de calidad académica". **Horizontes Empresariales**, Vol. 12, No.: 2: 63-77. (Chile).
- NÚÑEZ, Yilisy, RODRÍGUEZ-MONROY, Carlos. 2015. "Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior". **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Vol. 55, No.: 1: 65-77. Sao Paulo (Brasil).
- PATRUCCO, Andrea, PELLIZZONI, Elena y BUGANZA, Tommaso. 2017. "The design process of corporate universities: a stakeholder approach". **Journal of Workplace Learning**, Vol. 29, No.: 4: 304-318. (Reino Unido).
- PITMAN, Tim, KOSHY, Paul y PHILLIMORE, John. 2015. "Does accelerating access to higher education lower its quality? The Australian experience". **Higher Education Research & Development**, Vol. 34, No.: 3: 609-623. (Australia).

- PEDRAJA-REJAS, Liliana y RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. 2014. "Análisis del impacto de los recursos organizativos sobre la calidad de las universidades: Un estudio cuantitativo del caso chileno". **Interciencia**, Vol. 30, No.: 10: 697-703. Caracas (Venezuela).
- RAGIN, Charles. 2014. **The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies**. Oakland: University of California Press. Oakland (Estados Unidos).
- RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. 2012. "**La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: Evidencia empírica desde Chile**". Tesis de Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (España).
- RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. 2016. "Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades". **Interciencia**, Vol. 41, No.: 4: 228-234. Caracas (Venezuela).
- RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio y PEDRAJA-REJAS, Liliana. 2015. "El impacto del diseño de la misión institucional en la calidad de las universidades". **Interciencia**, Vol. 40, No.: 9: 634-638. Caracas (Venezuela).
- ROMÁN, Ruth y SMIDA, Ali. 2017. "Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión". **INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, Vol. 27, No.: 64: 129-144. Bogotá (Colombia).
- RYAN, Tricia. 2015. "Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature". **Higher Learning Research Communications**, Vol.5, No.: 4: 1-12. Baltimore (Estados Unidos).
- SCHINDLER, Laura, PULS-ELVIDGE, Sarah, WELZANT, Heather y CRAWFORD, Linda. 2015. "Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature". **Higher Learning Research Communications**, Vol. 5, No.: 3: 3-13. Baltimore (Estados Unidos).

- STAKE, Robert. 2006. **Multiple Case Study Analysis**. New York: The Guilford. (Estados Unidos).
- SUMAN, Shipra. 2017. "Higher Education Management, Policies and Strategies". **Journal of Business Management & Quality Assurance**, Vol. 1, No.: 1: 5-11. Ghaziabad (India).
- TAYLOR, James, MACHADO, María y PETERSON, Marvin. 2008. "Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning". **European Journal of Education**, Vol. 43, No.: 3: 369-386. (Rumania).
- TEEROOVENGADUM, Viraiyan, KAMALANABHAN, T.J., SEEBALUCK, Ashley. 2016. "Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model" (HESQUAL). **Quality Assurance in Education**, Vol. 24, No.: 2: 244-258. (Reino Unido).
- VLĂSCEANU, Lazăr, GRÜNBERG, Laura y PÂRLEA, Dan. 2004. **Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions**. In Conley Barrows, L. Papers on Higher Education. UNESCO. Bucarest (Rumania).
- WILLIAMS, James. 2016. "Quality assurance and quality enhancement: is there a relationship?". **Quality in Higher Education**, Vol. 22, No.: 2: 97-102. (Reino Unido).
- WILLIAMS, G. 1992. **Changing Patterns of Financing in Higher Education**. Milton Keynes, United Kingdom: Open University Press. (Reino Unido).
- WOODHOUSE, D. 2006. "The Quality of Transnational Education: A provider view". **Quality in Higher Education**, Vol. 12, No.: 3: 277-281. (Reino Unido).
- YIN, Robert. 2014. **Case Study Research: Design and Methods** (Quinta Edición). Thousand Oaks: Sage. California (Estados Unidos).



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, N° 86, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)