
ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN ACADÉMICA Y CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE y LILIANA PEDRAJA-REJAS

RESUMEN

En este trabajo se estudia el impacto de la gestión académica sobre la calidad de las instituciones universitarias. Para este fin se emplea una metodología cualitativa basada en un estudio de cuatro universidades chilenas con distintos años de acreditación. Así, a través de la recolección de evidencia documental, entrevistas, cuestionarios, observación y participación se iden-

tifica un conjunto de hallazgos que se replican literalmente en las entidades de alta calidad y que no se repiten en las universidades de baja calidad. Los resultados de la investigación muestran que la gestión académica varía significativamente en recursos, procesos de aseguramiento de la calidad y resultados de acuerdo con el nivel de calidad de cada universidad.

En la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización, las entidades universitarias requieren trabajar en un marco de calidad para cumplir con sus roles referidos a la formación de capital humano avanzado, la generación de conocimiento avanzado y la contribución a la equidad. Ciertamente, sin los niveles adecuados de calidad la educación universitaria pierde su pertinencia y su esencia, puesto que el cumplimiento de los roles universitarios es una tarea cualitativa.

Ahora bien, aunque se ha estudiado la relevancia de la calidad en la educación universitaria de Iberoamérica, cada vez con mayor intensidad, la mayoría de los estudios centra su mirada en los resultados o niveles de calidad alcanzados (Buela Casal *et al.*, 2012; Meliá *et al.*, 2012; Pereira, 2011),

más que en los procesos de dirección y gestión que las universidades son capaces de desarrollar.

La gestión de las organizaciones no puede estar desvinculada del contexto social en el que éstas operan. Por ello es que se habla de su pertinencia y de los distintos mecanismos utilizados para mejorar su calidad (Aristimuño y Rodríguez, 2014). Este es un punto central, ya que resulta fundamental explorar cuáles son los determinantes de la calidad de las universidades. Se trata entonces de dilucidar de qué depende la calidad y así conocer qué aspectos del quehacer institucional se deben mejorar para impactar positivamente en la calidad.

En esta investigación se avanza en estudiar si la gestión académica impacta o no en la calidad de las universidades. Así, a través de un estudio

exploratorio, se procura descubrir si existen ciertos aspectos de la gestión que pueden incidir sobre la calidad. Para lograr este propósito, se realiza un estudio de casos múltiples en 4 universidades chilenas. De este modo, se procura descubrir si existen elementos comunes que se replican en las universidades de alta calidad (réplica literal) y si se da la situación inversa en las entidades de baja calidad (réplica teórica).

Marco Conceptual

La gestión en las instituciones universitarias se configura a partir de los pasos que da la organización para avanzar por el camino delineado en los procesos de dirección estratégica. Es decir, mientras la dirección marca el norte estratégico, es la gestión la que avanza en

PALABRAS CLAVE / Calidad / Educación Superior / Gestión Académica / Metodología Cualitativa / Universidades /

Recibido: 22/04/2015. Modificado: 13/08/2015. Aceptado: 21/08.2015.

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Master en Ciencias Sociales y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Magister en Finanzas Universidad de Chile. Profesor, UTA, Chile. Dirección: 18 de septiembre 2222. Arica, Chile. e-mail: emilior.rodriguez.ponce@gmail.com

Liliana Pedraja-Rejas. Ingeniero Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Magister en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Administración y Dirección de Empresas y Master en Marketing y Dirección, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, UTA, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

ese sentido y camina hacia el norte estratégico que se ha definido. En este contexto, la administración en las instituciones educativas tiene dos vertientes centrales: la dirección y la gestión.

Un componente esencial de la gestión es la referida al ámbito académico. Efectivamente, en la labor de docencia de pregrado y postgrado, así como en la investigación y en la extensión, está la esencia del quehacer universitario. Lo anterior no invalida ni minimiza el rol que puede tener la gestión administrativa económica y financiera, sólo que en este análisis se omite su estudio al no ser parte del propósito de esta investigación.

Calidad en las universidades

La calidad es un concepto multidimensional y en el campo de la educación superior se ha asumido el enfoque de Harvey y Green (1993) como plausible para comprender y evaluar la calidad institucional (Pedraja, 2014). Estos autores plantean las cinco aproximaciones siguientes: 1) calidad como excepción, que se asocia a excelencia, es decir, a poseer rasgos propios superiores, no alcanzables por todos, sino sólo por los mejores; 2) como perfección, considera su foco en el proceso para lograr ‘cero defectos’ y ‘hacer las cosas a la primera’; 3) como logro de objetivos, implica eficacia, consiguiendo que los productos o servicios se ajusten a un propósito previamente definido y satisfagan los requerimientos, necesidades o deseos de los consumidores; 4) como valor por dinero, implica eficiencia económica, es decir, procurando obtener el máximo beneficio de los recursos invertidos, tanto en la adquisición como en la provisión de bienes; y 5) calidad como transformación, implica un proceso de transmutación y se puede aplicar a un individuo o una organización, a un producto o a un servicio.

De las dimensiones listadas, la referida a calidad como perfección carece de una amplia utilidad, toda vez que desconoce la complejidad de la educación superior y de la misión de cada institución. Contrariamente, la tercera dimensión, referida al logro o ajuste a los propósitos posee una mayor aplicación, ya que se basa en la capacidad de una institución para cumplir con su misión o de un programa para alcanzar sus objetivos.

A su vez, Vlăsceanu *et al.* (2007: 70) han planteado que: “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”.

Más recientemente se ha indicado que la calidad se refiere a la consistencia tanto interna como externa. La consistencia interna se refiere al 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. Por su parte, la consistencia externa se refiere al 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).

Gestión académica

La gestión en las instituciones educativas posee dos vertientes centrales: la gestión académica y la gestión administrativa y financiera. (Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce, 2015). Ahora bien, en el presente artículo se abordará la gestión académica, la que comprende tareas fundamentales del quehacer universitario, tales como: la docencia de pregrado, la docencia de postgrado, la investigación y la extensión.

Gestión de la docencia de pregrado. La docencia de pregrado se encuentra en directa relación con la calidad del servicio que se imparte en las instituciones de educación superior, siendo los estudiantes uno de los grupos de interés relevantes a la hora de precisar la calidad en la entrega de la prestación del servicio prometida de acuerdo a la misión de la institución. En este sentido, Ehlers (2010) propone que se centralizar con una cultura de calidad del servicio, puesto que esta impacta sobre la calidad de las instituciones.

Ahora bien, la gestión de la docencia de pregrado comprende dimensiones tales como: la calidad del cuerpo académico, la infraestructura y el equipamiento, los procesos formativos y la posición de los egresados en el mundo del trabajo (Oztugurt, 2011). Sin perjuicio de lo anterior, se ha sugerido que la gestión de la docencia de pregrado debe considerar aspectos tales como la cobertura y acceso, participación y retención de estudiantes (Shah *et al.*, 2011).

Por consiguiente, el estado del arte ha avanzado en reconocer que la docencia de pregrado está indisolublemente ligada a la calidad de las universidades; además, se ha descubierto que su medición considera aspectos asociados a recursos, procesos y resultados.

Gestión de la docencia de postgrado. La gestión académica tiene en el

postgrado una tarea de la máxima relevancia (González - Tirado y González - Maura, 2010). De hecho, la calidad de los programas doctorales puede ser el aspecto más determinante para la reputación de las universidades (Labini y Zinovyeva, 2011).

El trabajo de Da Costa y Mano (2012) establece que la percepción de calidad global de las instituciones está influenciada por la evaluación de la calidad de los programas de postgrado.

Agasisti y Pérez Esparrels (2010) indican que en Italia y España, el nivel de desempeño relativo y calidad del claustro académico se relaciona directamente con la calidad general de las instituciones.

Van Vught y Westerheijden (2010) y Wu, Chen, Chen y Zhuo (2012) relevan el postgrado en los rankings de universidades. En este mismo sentido, Docampo (2013) muestra que el ranking ARWU (*Academic Ranking of World Universities*) se basa en indicadores que se sustentan en el postgrado y la investigación. Desde esta óptica, se ha planteado que la calidad de la gestión del postgrado puede medirse, entre otros aspectos, por resultados en términos de: la calidad del cuerpo académico, proporción de graduados y tasa de fracaso, publicaciones de los postgraduados, e inserción laboral de los postgraduados; sin desconocer el hecho referido a que los procesos formativos son significativos para conseguir los resultados (Beywl y Harich, 2007; Carton y Jerrams, 2008; Thobega, 2010).

Por lo tanto, al igual que en el caso de la docencia de pregrado, la formación de postgrado se vincula directamente con la calidad institucional y su medición y evaluación considera elementos asociados a recursos, procesos y resultados.

Gestión de la investigación. La investigación es un aspecto principal que configura la calidad de la gestión académica en las universidades. Bajo esta mirada, Hou (2012) establece que en los países asiáticos, los programas de investigación de excelencia son valorados y la métrica de estos se basa esencialmente en el número e impacto de las investigaciones y las publicaciones generadas por el cuerpo académico, así como por los propios doctorandos e investigadores asociados.

De este modo, se observa como habitual que las instituciones de educación superior enfatizan en la revisión periódica de exigencias asociadas a mediciones de ranking, como es el caso del ARWU indicado previamente, que mide la producción investigadora actual de las instituciones, tanto en la cantidad como en la calidad de las publicaciones. Respecto de

este ranking Marginson (2012) indica que es “creíble, está basado en datos sólidos y transparentes y que reflejan calidad y cantidad de investigación” (Docampo, 2008).

Con todo, el acervo de conocimientos reconoce a la investigación como un aspecto vital de la gestión académica, con claro impacto en la calidad institucional, y su medición se relaciona con recursos, procesos y resultados.

Gestión de la extensión. Pozo (2012) releva el rol de la extensión universitaria desde la perspectiva del conocimiento acumulado en la universidad que debe estar orientado a las necesidades sociales y sus problemáticas, donde destaca además el proceso formativo integrador del vínculo universidad-sociedad.

La existencia de las nuevas tecnologías de comunicación e información permiten acercar el rol de una universidad y su creación de conocimiento a la sociedad (Zabala *et al.*, 2010). La comunicación efectiva, transparencia financiera, evaluación permanente y la mirada de los grupos de interés, son aspectos centrales de esta dimensión (Holz-Clause *et al.*, 2012). Efectivamente, la extensión es una función académica, cuyo nivel de calidad impacta sobre todo el quehacer institucional. (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013).

Consecuentemente, el estado del arte ha avanzado en reconocer la relevancia de la extensión universitaria; sin embargo, su medición y evaluación es algo menos desarrollado. La experiencia de los procesos de evaluación de calidad en Chile dejan de manifiesto algunos indicadores, aunque la consistencia de los mismos es materia de estudio y discusión.

Sin calidad en cada uno de las actividades académicas mencionadas, más temprano que tarde las instituciones quedarán en evidencia ante sus alumnos, ante los empleadores y ante la sociedad. (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2013).

Al integrar la perspectiva anterior se puede concluir que la gestión académica es un constructo que se configura a partir de las dimensiones: gestión de la docencia de pregrado, gestión de la docencia de postgrado, gestión de la investigación y gestión de la extensión. Naturalmente, aunque estas dimensiones son independientes, unas se pueden correlacionar con las otras. La Figura 1 sintetiza las relaciones presentadas.

Metodología

Método

Siguiendo la lógica de Yin (2014), el estudio de casos es la

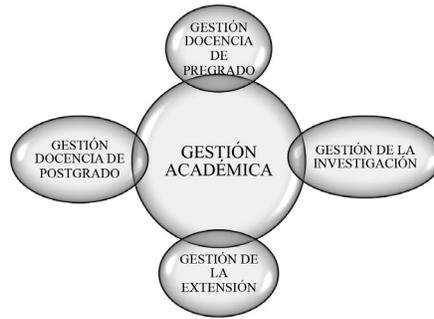


Figura 1. Dimensiones que configuran gestión académica.

estrategia de investigación más adecuada para cumplir los objetivos de estudio exploratorio. Precisamente, para identificar cómo se llevan a efecto los procesos de gestión académica, resulta necesario: i) analizar un conjunto significativo de relaciones causales de alta complejidad las que, además, involucran a un número importante de participantes; ii) analizar el proceso de gestión académica en su propio contexto; iii) explorar hechos, situaciones y percepciones de los participantes, no susceptibles de ser reducidas a una encuesta o cuestionario; y iv) integrar un conjunto de relaciones entre variables complejas donde exista ambigüedad causal. El estudio de casos múltiples implica disponer de universidades de calidad equivalente para ver si los hallazgos de una se replican en la otra (réplica literal). Pero, además, es necesario disponer de universidades con niveles de calidad diferentes en la perspectiva de validar si los hallazgos sobre gestión académica son diferentes en las entidades de distinta calidad (réplica teórica).

Definición de la unidad y nivel de análisis

La unidad de análisis es el proceso de gestión académica de las cuatro universidades analizadas. El nivel de análisis está constituido por el equipo de alta dirección que participa en la formulación y ejecución de dicho proceso, tanto desde el ápice de las respectivas instituciones como de las facultades que llevan a cabo la gestión académica.

Diseño de las dimensiones, variables y medidas

Siguiendo el protocolo sugerido por Yin (2014), se realizó un pre-test a 28 directivos de instituciones universitarias para evaluar el grado de comprensión y la fiabilidad que se generaban en los instrumentos diseñados. Los índices de fiabilidad obtenidos se muestran en la Tabla I.

Diseño del instrumento de recolección de información

Se diseñó una entrevista semiestructurada, conjuntamente con un cuestionario, tales que permitan obtener la información suficiente y necesaria para cumplir con los propósitos del estudio. Las dimensiones, variables e ítems fueron la base de las preguntas a formular tanto en la entrevista semi estructurada como en el cuestionario (Yin, 2014). Asimismo, el protocolo del estudio de casos consideró la posibilidad de dinamismo y flexibilidad en la administración de los instrumentos (Arias, 2003; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2014).

Selección de los casos de estudio

Para el desarrollo de la investigación se eligieron cuatro universidades chilenas, de acuerdo con los siguientes criterios de selección: 1) dos universidades acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) por cinco o más años, y dos universidades acreditadas por la CNA por dos o menos años; 2) cada caso debía ser suficientemente válido para extraer conclusiones, esto es, debe tener un equipo de alta dirección estable, y procesos de gestión académica claramente identificables (Rialp *et al.*, 2005; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2014).

Estudio de campo y análisis de los resultados

En el estudio de campo se llevó a cabo la recolección de información a través de: 1) evidencia documental, 2) entrevistas, 3) aplicación de un cuestionario, 4) observación, y 5) participación (Yin, 2014). El desafío fundamental en el estudio de campo fue usar múltiples fuentes de evidencia y triangular los hallazgos, y mantener una cadena de

TABLA I
DIMENSIONES, VARIABLES E ÍNDICES DE FIABILIDAD

Dimensiones y variables	Índice de fiabilidad
Docencia de Pregrado: Recursos	0,79
Docencia de Pregrado: Procesos	0,73
Docencia de Pregrado: Resultados	0,66
Docencia de Postgrado: Recursos	0,77
Docencia de Postgrado: Proceso	0,78
Docencia de Postgrado: Resultados	0,71
Investigación: Recursos	0,88
Investigación: Procesos	0,86
Investigación: Resultados	0,68
Extensión: Recursos	0,89
Extensión: Procesos	0,88
Extensión: Resultados	0,83

evidencia que permitiera una reconstrucción rápida y fiable del caso de estudio (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2014).

Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación por cada una de las cuatro dimensiones del quehacer académico. Para mejor comprensión se debe indicar el sentido de los calificativos: ‘muy alto’ implica muy sobre el promedio; ‘alto’ denota sobre el promedio; ‘moderado’ o ‘satisfactorio’ expresa promedio; ‘bajo’ señala por debajo del promedio; y ‘muy bajo’ implica muy debajo del promedio.

Gestión de la docencia de pregrado

La Tabla II muestra la síntesis de los hallazgos en el ámbito de la docencia de pregrado. Nótese que las universidades de mayor calidad cuentan con académicos de jornada completa, a diferencia de las universidades de menor calidad, las cuales tienen fundamentalmente académicos *part time*. Asimismo, las universidades de mayor calidad tienen

un cuerpo académico en el que existen predominantemente doctores y/o magister, lo cual no ocurre en las universidades de menor calidad. Adicionalmente, las universidades de mayor calidad cuentan con sistemas de admisión que exigen a sus alumnos un resultado superior al promedio en la prueba de selección universitaria nacional, en tanto que las universidades de menor calidad no tienen sistemas de selección rígidos ni únicos. Por otro lado, debe destacarse que la experiencia del cuerpo académico no es un elemento significativamente diferenciador entre las universidades de altos y bajos niveles de calidad. De igual modo, la infraestructura y el equipamiento no son elementos diferenciadores entre las universidades de altos y bajos niveles de calidad.

Además, se encuentra que las universidades de mayor calidad cuentan con claros mecanismos de aseguramiento de la calidad e idoneidad de los procesos docentes. Sin embargo, la preocupación y atención por los procesos de enseñanza y aprendizaje, por sí solos, no son un elemento diferenciador entre las universidades de altos y bajos niveles de calidad.

Finalmente, se halla que las universidades de mayor calidad gradúan una proporción de egresados por sobre el promedio, en tanto que las universidades de menor calidad no logran tasas de graduación que alcancen el promedio. Asimismo, las universidades de mayor calidad logran que sus titulados se coloquen en una alta proporción y rápidamente en el mercado laboral, mientras que las universidades de baja calidad no consiguen sino que una baja proporción de sus titulados se inserte en el mercado del trabajo. Similarmente, las universidades de mayor calidad tienen titulados que logran, al menos, una renta promedio o superior, mientras que las de menor calidad tienen egresados que no alcanzan la renta promedio del mercado.

A modo de ilustrar la situación considérese la opinión del Vicerrector Académico de la Universidad ‘A’, quien sostiene durante la entrevista que: “Nosotros hacemos grandes esfuerzos para tener los mejores alumnos y los mejores profesores posibles. Esto no implica que no fortalezcamos nuestros procesos, de verdad que sí lo hacemos permanentemente. Pero la base de toda buena docencia y de toda buena universidad

TABLA II
HALLAZGOS EN GESTIÓN DE LA DOCENCIA DE PREGRADO

Gestión académica	Universidad ‘A’ (Alta acreditación)	Universidad ‘B’ (Alta acreditación)	Universidad ‘C’ (Baja acreditación)	Universidad ‘D’ (Baja acreditación)
Docencia de Pregrado: Recursos	Cuerpo académico esencialmente de tiempo completo. Alta proporción de doctores. Los alumnos deben lograr altos puntajes en la P.S.U. para ingresar a la universidad. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento del más alto nivel.	Cuerpo académico esencialmente de tiempo completo. Alta proporción de doctores y/o magister. La alumnos deben lograr puntajes ligeramente superiores al promedio en la P.S.U. para acceder a la universidad. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento del más alto nivel.	Cuerpo académico esencialmente de tiempo parcial. Alta y mediana experiencia y baja proporción de doctores y/o magister. La mayoría de los estudiantes ingresan por orden de solicitud ya que no existe un sistema de admisión rígido y único. La universidad cuenta con una infraestructura adecuada y niveles satisfactorios de equipamiento.	Cuerpo académico esencialmente de tiempo parcial. Alta y mediana experiencia y media proporción de académicos con grado de magister. No existe un sistema de admisión único. No existe una selección basada en la P.S.U. sino en múltiples criterios. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento del más alto nivel.
Docencia de Pregrado: Procesos	La universidad se preocupa de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Existen claros y exigentes mecanismos de aseguramiento de calidad para garantizar la idoneidad de los procesos docentes.	La universidad se preocupa de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Existen mecanismos claros (aunque de mediana exigencia) de aseguramiento de calidad para garantizar la idoneidad de los procesos docentes.	La universidad se preocupa de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No existen claros mecanismos de aseguramiento de calidad para garantizar la idoneidad de los procesos docentes.	La universidad se preocupa de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No existen claros mecanismos de aseguramiento de calidad para garantizar la idoneidad de los procesos docentes.
Docencia de Pregrado: Resultados	La universidad posee una alta tasa de titulados. Una alta proporción de los profesionales de la universidad se insertan rápidamente en el mercado laboral. Los profesionales de la universidad tienen una renta superior al promedio.	La universidad posee una tasa de titulados superior al promedio. Una alta proporción de los profesionales de la universidad se insertan más rápidamente que el promedio en el mercado laboral. Los profesionales de la universidad tienen una renta que no supera significativamente al promedio.	La universidad posee una tasa de titulados significativamente inferior al promedio. La proporción de profesionales que se insertan en el mercado laboral es levemente inferior al promedio. Los profesionales de la universidad tienen una renta inferior al promedio.	La universidad posee una tasa de titulados ligeramente inferior al promedio. La proporción de profesionales que se insertan en el mercado laboral es inferior al promedio. Los profesionales de la universidad tienen una renta muy inferior al promedio.

comienza en tener alumnos con capacidad para aprender y profesores con capacidad para enseñar”.

Gestión de la docencia de postgrado (Doctorado)

En la Tabla III se muestra la síntesis de lo encontrado en el ámbito de la docencia de postgrado a nivel de Doctorado. De esta forma, se descubre que las universidades de alta calidad disponen de recursos académicos para la enseñanza de Doctorado, aunque sea en niveles mínimos o focalizados; en tanto las universidades de baja calidad no tienen programas doctorales ni disponen recursos académicos para los mismos. Del mismo modo, las universidades de alta calidad disponen de recursos económicos, infraestructura y equipamiento para la enseñanza del Doctorado, aunque sea en niveles mínimos o focalizados; mientras que las universidades de baja calidad simplemente no disponen de estos recursos ya que no poseen programas de Doctorado.

Asimismo, se encuentra que en las universidades de alta calidad, los programas de Doctorados existen en forma amplia o están focalizados en ciertas áreas. En todo caso, no existe una posición

concluyente sobre la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por otra parte, en las universidades de alta calidad los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los programas doctorales no necesariamente están consolidados, e incluso pueden ser primarios vinculándose directamente a la evaluación docente por parte del alumno y a la evaluación de los alumnos mediante sistemas más bien teóricos.

De cualquier forma, se debe indicar que las universidades de bajos niveles de calidad no tienen programas doctorales, por lo cual no se pueden evaluar sus procesos.

Finalmente, se observa que aquellas instituciones de mayor calidad gradúan una proporción significativa de sus estudiantes de Doctorado. No obstante lo anterior, la inserción en el sistema universitario de estos egresados es más bien lenta, aunque los que logran una posición académica destacan por una productividad científica relevante. Las universidades de bajos niveles de calidad simplemente no forman doctores, por lo cual no se puede medir sus resultados en este sentido.

A modo de ilustración se citan palabras del Director de Postgrado de la Universidad ‘B’, quien señala: “Una universidad sin Doctorados acreditados no es

universidad. Nosotros no tenemos decenas de programas; sin embargo nos hemos focalizado muy bien en programas de calidad. Esos programas son también la base en la que están nuestros académicos que generan prestigio para nuestra universidad”.

Gestión de la investigación

En la Tabla IV se aprecia la síntesis de los hallazgos en el ámbito de la investigación. Se descubre que las universidades de mayor calidad cuentan con recursos académicos para realizar la labor de investigación, aunque sea en niveles mínimos o focalizados en ciertas áreas del conocimiento predefinidas institucionalmente. Además, estas universidades asignan recursos financieros satisfactorios y disponen de una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de investigación en las áreas predefinidas. Las universidades de menor calidad no definen la investigación como una de sus áreas prioritarias de desarrollo.

Además, se encuentra que las universidades de mayor calidad favorecen los procesos de investigación y generan estímulos junto a mecanismos de aseguramiento de la calidad para fortalecer esta función, aunque sea en algunas

TABLA III
HALLAZGOS EN GESTIÓN DE LA DOCENCIA DE DOCTORADO

Gestión académica	Universidad ‘A’ (Alta acreditación)	Universidad ‘B’ (Alta acreditación)	Universidad ‘C’ (Baja acreditación)	Universidad ‘D’ (Baja acreditación)
Docencia de Doctorado: Recursos	Existe una proporción moderada de académicos para realizar la labor de postgrado al más alto nivel. La universidad asigna recursos suficientes para la labor de postgrado. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento suficiente para la labor de postgrado.	Existe un cuerpo académico idóneo para la actividad de postgrado, pero sólo en ciertas áreas del saber. La universidad asigna recursos para la enseñanza del postgrado, pero de manera focalizada.	No posee programas de Doctorado.	No posee programas de Doctorado.
Docencia de Doctorado: Procesos	Se logran niveles satisfactorios en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los programas de Doctorado.	Los programas de Doctorados están focalizados en ciertas áreas y no existe información concluyente sobre la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Los mecanismos de aseguramiento de la calidad son primarios y se refieren fundamentalmente a la evaluación docente por parte del alumno y a la evaluación de los alumnos mediante sistemas más bien teóricos.	No posee programas de Doctorado.	No posee programas de Doctorado.
Docencia de Doctorado: Resultados	Existen claros mecanismos de aseguramiento de calidad que garantizan la evaluación permanente del profesorado; sistemas de incentivo por desempeño; y una estructura de apoyo a la labor de Doctorado.	La tasa de graduación de Doctores supera significativamente los estándares nacionales. Los graduados como Doctores de la universidad tienen una inserción más bien lenta en el sistema universitario. Sólo una proporción equivalente al 50% del total de graduados como Doctores de la universidad tienen logros académicos y científicos relevantes en su carrera.	En las áreas en las que operan los programas de Doctorado la tasa de graduación es superior al promedio. La inserción de los Doctores en el sistema universitario es más bien lenta. Los graduados que acceden al sistema universitario destacan por una productividad científica relevante.	No posee programas de Doctorado.

TABLA IV
HALLAZGOS EN GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Gestión académica	Universidad 'A' (Alta acreditación)	Universidad 'B' (Alta acreditación)	Universidad 'C' (Baja acreditación)	Universidad 'D' (Baja acreditación)
Investigación: Recursos	La universidad cuenta con recursos académicos de alta calidad para realizar la labor de investigación. La universidad asigna recursos financieros satisfactorios para la labor de investigación. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de investigación.	La universidad cuenta con recursos académicos de alta calidad para realizar la labor de investigación en ciertas áreas del conocimiento predefinidas institucionalmente. La universidad asigna recursos financieros satisfactorios para la labor de investigación en las áreas predefinidas. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de investigación en las áreas predefinidas.	La investigación no es una actividad académica prioritaria para la universidad.	La investigación no es una actividad académica prioritaria para la universidad.
Investigación: Procesos	La universidad favorece significativamente los procesos de investigación. La universidad estimula los procesos de investigación. La universidad dispone de mecanismos claros y exigentes para asegurar la calidad de los procesos de investigación.	La universidad favorece los procesos de investigación. La universidad estimula de manera altamente decidida los procesos de investigación. La universidad dispone de mecanismos claros para asegurar la calidad de los procesos de investigación.	La investigación no es una actividad académica prioritaria para la universidad.	La investigación no es una actividad académica prioritaria para la universidad.
Investigación: Resultados	La universidad logra un alto promedio de artículos reconocidos por I.S.I. por cada miembro de su cuerpo académico. Los artículos publicados por el cuerpo académico corresponden a revistas insertas uniformemente en los diferentes cuartiles del Journal Citation Report. La universidad logra un alto promedio de proyectos de investigación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología por Académico, en comparación con instituciones equivalentes.	La universidad logra un alto promedio de artículos reconocidos por I.S.I. y/o SCOPUS por cada miembro de su cuerpo académico. Los artículos publicados por el cuerpo académico corresponden a revistas insertas principalmente los cuartiles 3 y 4 del Journal Citation Report. La universidad logra un promedio de proyectos de investigación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología por Académico, inferior al de instituciones equivalentes.	La investigación no es una actividad académica prioritaria para la universidad.	La investigación no es una actividad académica prioritaria para la universidad.

áreas predefinidas. En cambio, las universidades de menores niveles de calidad simplemente no definen a la investigación como un área esencial de su desarrollo.

Finalmente, se halla que las universidades de mayor calidad consiguen publicaciones reconocidas por el *Journal Citation Reports*, aunque no necesariamente en los cuartiles más elevados. Sus investigadores logran insertarse en los proyectos de ciencia y tecnología, con resultados heterogéneos. Las universidades con menor calidad simplemente no priorizan la investigación como una labor esencial de su quehacer.

A modo de ilustración se incorporan los comentarios del Vicerrector Académico de la Universidad 'C', quien dice: "La investigación es para las universidades grandes. Para nosotros no es prioritaria. Lo importante es no derrochar recursos en actividades que le corresponde a las universidades que reciben aportes fiscales para investigar".

Gestión de la extensión

La Tabla V muestra la síntesis de lo revelado en el ámbito de la

extensión. La investigación desarrollada da cuenta que las universidades de mayor calidad cuentan con recursos académicos de jornada completa para realizar la labor de extensión. Además, estas instituciones asignan recursos financieros satisfactorios y disponen de una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de investigación en las áreas predefinidas. Las universidades de menor calidad si bien disponen recursos presupuestarios e infraestructura, no tienen personal de dedicación completa para esta labor.

La instalación y gestión de mecanismos de aseguramiento de la calidad para la tarea de extensión no parecen ser un elemento diferenciador de las universidades de alta calidad al compararlas con las entidades de menor calidad.

Finalmente, mientras las universidades de alta calidad procuran, con mayor o menor éxito, dimensionar el impacto integral de la extensión, en las universidades de menor calidad la extensión es fundamentalmente una función generadora de beneficios económicos.

A modo de ilustración se citan los comentarios del Director de Extensión y Comunicaciones de la

Universidad 'D', quien sostiene: "Las unidades académicas tienen libertad para hacer extensión y sobre todo cursos y prestaciones de servicios que generen dividendos tanto para la universidad como para los propios profesores".

CONCLUSIONES

Teniendo presente que los resultados del presente estudio son exploratorios y por lo tanto no extrapolables mediante inferencia estadística, las conclusiones siguientes se sustentan en una generalización teórica de aquellos aspectos que responden consistentemente a la lógica de réplica teórica y literal. En tal contexto, es posible concluir para los casos analizados que:

– La docencia de pregrado es diferente en las universidades de mayor calidad que en las de menor calidad. En efecto, las universidades de alta calidad cuentan con académicos de jornada completa, cuestión que es el elemento diferenciador más relevante en relación con las universidades de menor calidad. Los alumnos de las universidades de mayor calidad tienen un rendimiento

TABLA V
HALLAZGOS EN GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN

Gestión académica	Universidad 'A' (Alta acreditación)	Universidad 'B' (Alta acreditación)	Universidad 'C' (Baja acreditación)	Universidad 'D' (Baja acreditación)
Extensión: Recursos	La universidad cuenta con recursos académicos de calidad y jornada completa para realizar la labor de extensión. La universidad asigna recursos financieros satisfactorios para la labor de extensión. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de extensión.	La universidad cuenta con recursos académicos de calidad y de jornada completa para la tarea de extensión. La universidad asigna recursos financieros satisfactorios para la labor de extensión. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de extensión.	La labor de extensión cuenta con escasos recursos académicos y/o profesionales de tiempo completo. La universidad asigna recursos financieros satisfactorios para la labor de extensión. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de extensión.	La labor de extensión es realizada por un escaso número de profesionales y sin participación de académicos. La universidad asigna recursos financieros satisfactorios para la labor de extensión. La universidad cuenta con una infraestructura y equipamiento que facilita la labor de extensión.
Extensión: Procesos	Los mecanismos de aseguramiento de la calidad son nuevos y aún no se conoce su validez y pertinencia.	La institución cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad tales que la labor de extensión se estimula en un marco de mejoramiento continuo.	No existen mecanismos expresos de aseguramiento de la calidad de la labor de extensión, sino más bien la expresión de principios de calidad total, los cuales no se aplican consistentemente.	No existen mecanismos expresos de aseguramiento de la calidad de la labor de extensión.
Extensión: Resultados	La universidad no tiene mediciones de impacto de la labor de extensión.	La universidad mide los resultados de la extensión en los impactos que la misma genera en el mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado y postgrado.	El éxito de la labor de extensión se mide por la relación beneficios y costos expresados en términos monetarios.	La extensión genera ingresos económicos relevantes para la institución y éste es el principal foco de la labor realizada.

significativamente superior en la prueba de selección universitaria a los de las entidades de menor calidad. Por lo demás, las universidades de mayor calidad cuentan con claros mecanismos de aseguramiento de la calidad e idoneidad de los procesos docentes. Lo anterior está en congruencia con que las universidades de mayor calidad gradúan una proporción de egresados por sobre el promedio, en tanto que las de menor calidad no logran tasas de graduación que alcancen el promedio. Asimismo, las universidades de mayor calidad logran que sus titulados se coloquen en una alta proporción y rápidamente en el mercado laboral y con una renta superior al promedio; mientras que las universidades de baja calidad no consiguen sino que una baja proporción de sus titulados se inserte en el mercado del trabajo y con una renta inferior al promedio.

– Las universidades de mayor calidad priorizan la labor de formación de postgrado como una tarea esencial de su quehacer. Consistentemente se preocupan de los recursos asignados, de los procesos de aseguramiento de la calidad y de los resultados de su trabajo. En cambio, para las universidades de menor calidad la docencia de postgrado con formación de Doctorado no es una labor esencial de su quehacer.

– Las universidades de mayor calidad seleccionan la investigación como una tarea de la mayor relevancia, de tal modo que se ocupan de asignar recursos, generar mecanismos de autorregulación y obtener

resultados en materia de concursos de ciencia y tecnología, y publicaciones de relevancia internacional. Para las universidades de menor calidad, la investigación no es una tarea que resulte prioritaria.

– La extensión universitaria tiene a la dotación de académicos de jornada completa como principal distingo entre las universidades de alta calidad y de menor calidad; además, el propósito de la labor, ya que mientras las universidades de mayor calidad pretenden impactar al medio, para las universidades de menor calidad la función extensión es una fuente generadora de beneficios económicos.

En consecuencia, el estudio realizado proporciona evidencia empírica para señalar que la gestión académica varía significativamente en los recursos, procesos de aseguramiento de la calidad y resultados de acuerdo con la calidad de las universidades.

Finalmente, debe considerarse que el propósito de esta investigación estriba en relacionar la gestión académica con la calidad institucional. Es decir, no se considera *a priori* un análisis de las relaciones al interior de las variables que configuran la gestión académica. Sin embargo, futuras investigaciones podrían enfocar aspectos tales como: la gestión de la investigación sobre docencia o sobre la gestión de la innovación, o cómo la gestión de la extensión se vincula o relaciona al desarrollo de programas de formación (programas corporativos y demás).

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el patrocinio de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) a través del proyecto FONDECYT 1140026.

REFERENCIAS

- Agasisti T, Pérez-Esparrells C (2010) Comparing efficiency in a cross-country perspective: The case of Italian and Spanish state universities. *Higher Educ.* 59: 85-103.
- Agus A, Hassan Z (2011) enhancing production performance and customer performance through Total Quality Management (TQM): Strategies for competitive advantage. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 24: 1650-1662.
- Arias M (2003) Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *Papers Proc. XVII Cong. Nat. / XIII Cong Hispano-Francés AEDEM.* Bordeaux, Francia. pp. 19-28.
- Aristimuño M, Monroy CR (2014) Responsabilidad social universitaria: Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana. *Interciencia* 39: 375-382.
- Bernhard B (2012) Quality assurance in an international higher education area: A summary of a case-study approach and comparative analysis. *Tert. Educ. Manag.* 18: 153-169.
- Beywl W, Harich K (2007) University-based continuing education in evaluation: The baseline in Europe. *Evaluation* 13: 121-134.
- Buela-Casal G, Bermúdez MP, Sierra JC, Quevedo-Blasco R, Guillén-Riquelme A, Castro A (2012) Productividad y eficiencia en investigación de 2010: relación con la financiación de las comunidades autónomas españolas. *REMA* 17: 35-50.

- Carton J, Jerrams S (2008) Devising and implementing a suitable graduate education platform for Dublin's Institute of Technology (DIT). *Indust. Higher Educ.* 22: 195-198.
- DaCosta-Marques MD, Mano M (2012) The process of evaluation and accreditation of higher education courses in Portugal: Analysis of the impacts arising from the preliminary accreditation. *J. US-China Public Admin.* 9: 303-315.
- Docampo D (2008) Rankings internacionales y calidad de los sistemas universitarios. *Rev. Educ.* (Nro. Extraord.). pp. 149-176.
- Docampo D (2013) Reproducibility of the Shanghai academic ranking of world universities results. *Scientometrics* 94: 567-587.
- Ehlers U (2010) Moving from control to culture in higher education quality. En *Changing Cultures in Higher Education*. Springer. Berlin, Alemania. 568 pp.
- González-Tirados RM, González-Maura V (2010) Educational quality as perceived by the actors involved: Reflections based on a study in the Environmental Sciences course. *Serv. Bus.* 4: 137-154.
- Harvey L, Green D (1993) Defining quality, Assessment and evaluation in Higher education. *Assess. Eval. Higher Educ.* 18: 9-34.
- Holz-Clause MS, Koundinya VS, Glenn S, Payne JM (2012) Regionalization of the Iowa State University Extension system: Lessons learned by key administrators. *Int. J. Agric. Manag. Devel.* 2: 33-40.
- Hou AY (2012) Impact of excellence programs on Taiwan higher education in terms of quality assurance and academic excellence, examining the conflicting role of Taiwan's accrediting agencies. *Asia Pacific Educ. Rev.* 13: 77-88.
- Jornet-Meliá JM, González-Such J, Bakieva M (2012) Los resultados de aprendizaje como indicador para la evaluación de la calidad de la docencia universitaria: Reflexiones metodológicas. *Rev. Iberoam. Eval. Educ.* 5: 99-115.
- Labini MS, Zinovyeva N (2011) Stimulating graduate's research-oriented careers: Does academic research matter? *Indust. Corp. Change* 20: 337-365.
- Marginson S (2012) *Global University Rankings: The Strategic Issues. Las Universidades Latinoamericanas ante los rankings internacionales: Impactos, Alcances y Límites*. www.encuentro-rankings.unam.mx/Documentos/ConferenciaMagistralMarginsontexto.pdf
- Mohrman K, Ma W, Baker D (2008) The research university in transition: The emerging global model. *Higher Educ. Policy* 21: 5-27.
- Ozturgut O (2011) Quality assurance in private higher education in China. *Curr. Iss. Educ.* 14: 1-9.
- Pedraja L (2014) *Proyecto Estratégico Institucional y la Calidad de las Universidades: Un Estudio Desde Chile*. Tesis. Pontificia Universidad Católica de Chile. 212 pp.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2013) El desafío de la calidad en las universidades. *Ideas* 31: 3-11.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014) Análisis del impacto de los recursos organizativos sobre la calidad de las universidades: Un estudio cuantitativo del caso chileno. *Interciencia* 39: 697-703.
- Pedraja Rejas L, Rodríguez Ponce E (2015) Dirección estratégica y gestión en instituciones de educación superior. En Bernasconi A (Ed.) *La Educación Superior en Chile. Transformación, Desarrollo y Crisis*. Estudios en Educación Superior. CEPPE / UC. pp. 475-516.
- Pereira-Puga M (2011) Nuevas tendencias en la evaluación de la calidad de las universidades: Los índices de calidad percibida y satisfacción de los egresados (con modelos de ecuaciones estructurales). *Aula Abierta* 39: 73-84.
- Pozo C (2012) Nuevos desafíos en un escenario de emergencia social: La extensión universitaria y la otredad. *Extensión en Red* (3). <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/extencionred/article/viewFile/1248/1322>
- Rialp A, Rialp J, Urbano D, Vaillant Y (2005) The born-global phenomenon: A comparative case study research. *J. Int. Entrepren.* 3: 133-171.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2015) El impacto del diseño de la misión institucional en la calidad de las universidades. *Interciencia* 40: 1-6.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2013) odríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia* 38: 35-41.
- Shah M, Nair S, Wilson M (2011) Quality assurance in Australian higher education: Historical and future development. *Asia Pacific Educ. Rev.* 12: 475-483.
- Thobega M (2010) Enhancing quality of tertiary education through programme accreditation: A case of Botswana. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 2: 2637-2641.
- Van Vught FA, Westerheijden DF (2010) Multidimensional ranking: a new transparency tool for higher education and research. *Higher Educ. Manag. Policy* 22: 1-26.
- Vlăsceanu L, Grünberg L, Pârlea D (2007) *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. UNESCO-CEPES. Bucarest. Rumania. 119 pp.
- Wu HY, Chen JK, Chen I, Zhuo HH (2012) Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. *Measurement* 45: 856-880.
- Yin RK (2014) *Case Study Research: Design and Methods* (5ª ed.). Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU. 312 pp.
- Zabala ME, Galtés MI, Assandri SB (2010) Extensión universitaria y TIC: Reflexiones de la práctica docente en la problemática de la educación patrimonial. *Rev. Iberoam. Educ. Dist.* 13: 111-127.

AN EXPLORATORY STUDY OF THE RELATION BETWEEN ACADEMIC MANAGEMENT AND QUALITY IN UNIVERSITIES

Emilio Rodríguez-Ponce and Liliana Pedraja-Rejas

SUMMARY

The aim of this research is to study the impact of academic management on the quality of higher education institutions. To this end, a qualitative methodology based on a study of four Chilean universities with differing years of accreditation is used. Thus, through the collection of documentary evidence, interviews, questionnaires, observation and participation, a

set of findings is identified which literally replicate themselves in high quality institutions and are not present in low quality institutions. The research results show that the academic management varies significantly in resources, processes, quality assurance and results, according to the quality level of each university.

ESTUDO EXPLORATÓRIO DA RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ACADÊMICA E QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Emilio Rodríguez-Ponce e Liliana Pedraja-Rejas

RESUMO

Neste trabalho se estuda o impacto da gestão acadêmica sobre a qualidade das instituições universitárias. Para este fim é empregada uma metodologia qualitativa baseada em um estudo de quatro universidades chilenas com distintos anos de acreditação. Assim, através da coleta de evidência documental, entrevistas, questionários, observação e participação, identificam-se

um conjunto de descobertas que se replicam literalmente nas entidades de alta qualidade e que não se repetem nas universidades de baixa qualidade. Os resultados da investigação mostram que a gestão acadêmica varia significativamente em recursos, processos de asseguramento da qualidade e resultados de acordo com o nível de qualidade de cada universidade.