

# La Influencia de los Regímenes de Gobernanza sobre la Calidad de las Titulaciones Universitarias: Un Estudio Exploratorio desde Chile

Emilio Rodríguez-Ponce <sup>1</sup>

Liliana Pedraja-Rejas <sup>2</sup>

Juan Rodríguez-Ponce <sup>3</sup>

## RESUMEN

Las instituciones de educación superior, en sus diferentes niveles, deben responder a las exigencias crecientes del entorno y, a su turno, a los propios requerimientos de los miembros internos de la comunidad universitaria. Bajo esta perspectiva, el objetivo de este artículo consiste en explorar las eventuales relaciones entre los tipos de gobernanza dominantes a nivel de Facultades y la calidad de las carreras o titulaciones de pregrado impartidas por las mismas. Para ello se trabaja con la estrategia de investigación del estudio de caso en una universidad chilena; en la que a través de entrevistas semiestructuradas al equipo directivo y al cuerpo académico de cuatro Facultades se busca conocer la perspectiva que tienen en relación a la gobernanza de sus propias unidades, mientras que la calidad se asocia a la proporción de titulaciones o carreras acreditadas junto a los años de acreditación logrados por las mismas. Los hallazgos de la investigación sugieren que, en el caso analizado, el régimen de gobernanza burocrático a nivel de Facultades se asocia con mejores resultados en la calidad de las titulaciones, mientras que el régimen de gobernanza colegial e incluso el régimen de gobernanza de partes interesadas, poseen niveles inferiores de acreditación en sus titulaciones; sugiriéndose, por tanto, que la focalización en las exigencias ministeriales y en los requerimientos de agencias de calidad contribuyen a cumplir mejor con tales demandas y permiten un mayor alineamiento lo que, a su vez, es premiado con una mejor acreditación.

**Palabras Clave:** Gobernanza Universitaria; Facultades; Calidad; Estudio de Caso; Estudio Exploratorio.

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor titular, Universidad de Tarapacá, Chile. <http://orcid.org/0000-0003-4861-002X>. [erodriguez@uta.cl](mailto:erodriguez@uta.cl).

<sup>2</sup> Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora titular del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Tarapacá, Chile. <https://orcid.org/0000-0001-7732-4183>. [lpedraja@uta.cl](mailto:lpedraja@uta.cl).

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial, Universidad de Tarapacá, Administración y Dirección de Empresas- Universidad Rey Juan Carlos. Chile. Profesional, Universidad de Tarapacá, Chile. <https://orcid.org/0000-0002-3926-907X>. [jrodrigup@uta.cl](mailto:jrodrigup@uta.cl).

Las universidades actualmente se enfrentan a grandes amenazas y presiones externas, ya que los cambios que se producen en el entorno son cada vez más grandes en magnitud, intensidad y velocidad. Esta realidad genera a dichas instituciones el desafío de rediseñar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión (Brunner 2011). A partir de aquello las universidades, así como las unidades académicas que las componen (facultades, escuelas, departamentos), deben poner el acento en cómo se toman las decisiones y quiénes las llevan a cabo (Schmal and Cabrales 2018).

Ahora bien, el conocimiento de las naciones, las organizaciones y las personas se expresa en innovaciones y en mayores niveles de productividad, impactando de esta forma en el desarrollo y progreso de la sociedad. El conocimiento es, en consecuencia, la fuente esencial de la nueva riqueza de las naciones (Bernasconi and Rodríguez-Ponce 2018b).

Una parte primordial del conocimiento deriva del capital humano avanzado del que dispone la sociedad; dicho capital se genera en las instituciones de educación superior. Las universidades tienen entre sus funciones esenciales la creación y difusión de conocimiento avanzado y, consecuentemente, en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la nueva economía estas instituciones poseen un rol crucial para generar crecimiento económico y desarrollo social (Rodríguez-Ponce 2009).

En este sentido, las universidades se encargan de formar profesionales a nivel de pregrado, luego los perfeccionan a nivel de postgrado, y además, realizan investigación básica y aplicada, que deriva en actividades de desarrollo e innovación. Sin embargo, como lo indican Barro & Lee (2013), las oportunidades de inclusión laboral de las personas dependen de su preparación intelectual. En cualquier caso, la calidad de las carreras o titulaciones universitarias es un factor que determina las oportunidades laborales de los futuros profesionales (Hanushek 2013).

Así las cosas, la calidad de la formación universitaria constituye una de las dimensiones que mayor influencia puede tener en la capacidad competitiva de las naciones y de las organizaciones tanto públicas como privadas. En todo caso, debe quedar claro que las personas no sólo realizan estudios superiores o universitarios para ampliar su capital intelectual y tener mejores oportunidades de trabajo.

En efecto, la educación no sólo tiene como fin aumentar el capital humano, para lograr una mayor productividad, y de ese modo, generar mayores ingresos para las personas, las organizaciones y para el país. Las personas también se educan con el propósito de lograr su realización personal; y tal educación genera impactos en la formación de mejores ciudadanos y personas mejor preparadas para interactuar en una sociedad del conocimiento (Boni and Walker 2016).

Teniendo en cuenta el contexto descrito, en este artículo se analiza el régimen de gobernanza de cuatro Facultades de una universidad chilena, con el fin de explorar las eventuales relaciones entre el régimen de gobernanza dominante con los años de acreditación promedio obtenidos por las titulaciones o carreras impartidas por cada Facultad. Así, llevando a cabo una inducción analítica a partir de un estudio de caso, se busca indagar respecto a la perspectiva predominante en relación a la gobernanza en cada una de las unidades académicas elegidas.

Esta investigación es esencialmente original y puede contribuir positivamente al estado del arte, aportando hallazgos desde el nivel de análisis de Facultades, nivel en el que se observan escasos trabajos, a diferencia de estudios llevados a cabo desde la perspectiva de la universidad como un todo (Ganga-Contreras et al. 2019; Brunner and Ganga-Contreras 2016).

## **MARCO CONCEPTUAL**

La gobernanza ha sido ampliamente estudiada en los últimos años desde diversas perspectivas. En este sentido Gallagher (2001) planteaba que la gobernanza está referida a la estructura de las relaciones que generan coherencia organizacional, autorizan políticas, planes y decisiones, y dan cuenta de la probidad, capacidad de respuesta y de resultados en las instituciones (Middlehurst and Teixeira 2012).

Por su parte, Harvey (2004) indica que la gobernanza en la educación superior se refiere a un campo de investigación que considera la forma en que las instituciones se organizan y operan internamente junto a las relaciones con entidades externas con el fin de asegurar los objetivos.

Shattock (2017) en tanto, señala que en la gobernanza de las universidades del Reino Unido, han ocurrido modificaciones en sus estructuras como respuesta estratégica a cambios provenientes del entorno.

En esta línea, Silva (2012) plantea que la gobernanza se aborda, en el ámbito público desde la política, las políticas y desde un esfuerzo por operacionalizarla, en especial en universidades públicas mexicanas.

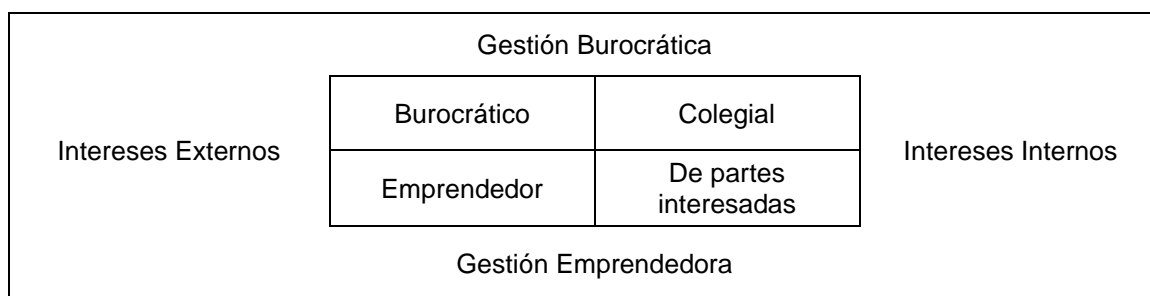
A su vez, Ganga, Quiroz, & Fossatti (2016) la definen como la “disciplina encargada de analizar y de estudiar los diversos procedimientos, estructuras, procesos, políticas y normativas por medio de los cuales se toman decisiones y se ejercita la autoridad”. En efecto, Virgili Lillo, Ganga Contreras, & Figueroa Aillañir (2015) plantean que la gobernanza “es un concepto multívoco, esencialmente se ha entendido como la forma en que se ejerce el poder de gobierno que determina a su vez, la toma de decisiones”.

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

De acuerdo con el trabajo de Brunner (2011) se sigue que la gobernanza emerge como el modo en el cual una institución (universidad), facultad o unidad académica (departamento o escuela) se organiza, es dirigida y gestionada, para responder a las demandas tanto internas como las provenientes del entorno cumpliendo simultáneamente con su misión y con sus propósitos estratégicos. A partir de esta conceptualización es plausible aproximarse al nivel de análisis del estudio de las Facultades bajo la mirada de la gobernanza universitaria.

En definitiva, a continuación se indican los cuatro regímenes de gobernanza planteados como marco analítico por Brunner (2011). (Véase Figura 1).

**Figura 1.** Regímenes de gobernanza.



Fuente: Brunner (2011).

En primer lugar, debe identificarse el régimen burocrático, tipología que se asocia al modelo de burocracia profesional establecido por Mintzberg (1979), en la cual las actividades se encuentran claramente definidas a través de reglas y procedimientos dentro de las cuales el entrenamiento forma parte del diseño del trabajo. Fossatti, Ganga-Contreras, & Jung (2017), señalan que este régimen es el mas frecuentemente observado en las universidades.

A su vez, Muñoz (2019) indica que esta tipología es la más mencionada en el estudio de las universidades, en particular en las públicas y en las de mayor tamaño. Conjuntamente señala que a partir de este régimen, como parte de la llamada gobernanza, se pretende mantener el control de los académicos a través de la burocratización, incrementando la división del trabajo y solicitando continuos reportes.

En segundo lugar, debe identificarse el régimen emprendedor que emerge cuando existe una dominancia de los intereses externos. Como lo indica Brunner *et al.* (2019) el régimen emprendedor es una evolución de la universidad desde una mirada interna hacia una perspectiva más estratégica, en la cual el entorno es relevante y la competencia importa. Se reconoce así la relevancia de los mercados como generadores de influencia y presión al constituirse en determinantes estructurales de la actuación de las universidades y de sus resultados (Bleiklie, Enders, and Lepori 2015).

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

En tercer lugar debe identificarse el régimen colegial, que tipifica a las universidades con una orientación burocrática, pero que prioriza los intereses internos (Brunner 2011). Bajo esta mirada la universidad es autogobernada por la comunidad académica, reconociéndose a sí misma como una comunidad de eruditos (Baldrige et al. 1991). La jerarquía intelectual de los miembros es la base de los liderazgos internos y de la cadena de mando que se genera en este tipo de regímenes (Rodríguez-Ponce 2005); sin embargo, bajo esta modalidad se suele buscar el consenso como forma de tomar las decisiones (Ganga-Contreras, Pérez Martínez, and Mansilla Sepúlveda 2018).

Finalmente, se debe señalar que el régimen denominado de partes interesadas pone especial atención en los intereses internos, pero orientándose más al emprendimiento que a las normas (Brunner 2011). En esta tipología se percibe la existencia de stakeholders y de presiones ejercidas por la fuerza de los mercados (Brunner 2014). El punto central a considerar es que las funciones tradicionales universitarias de docencia, investigación y extensión se conectan con el exterior a través de diversos canales en acciones típicas del capitalismo académico (Brunner et al. 2019).

Luego de presentar una aproximación al concepto de gobernanza universitaria, corresponde referirse a la calidad de las titulaciones universitarias.

En efecto, en relación a la calidad de las titulaciones universitarias, en Chile conviene señalar que esta se rigió hasta junio del 2018 por un sistema de evaluación de la calidad asociada a procesos de acreditación, a través de los cuales una agencia externa determinaba si la respectiva titulación acreditaba o no, y de hacerlo se definía un número de años que podía llegar a un máximo de 7. Así, los años de acreditación logrados en esos procesos, siguen vigentes en la mayoría de los casos, y se constituyen en la principal aproximación de la calidad de las titulaciones (Bernasconi and Rodríguez-Ponce 2018a). Dicha evaluación era de carácter voluntario con la excepción de las titulaciones pedagógicas y de medicina, que tenían y tienen que acreditarse obligatoriamente.

Dichos procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones universitarias en Chile, cuyos resultados siguen siendo oficialmente reconocidos, se centraban en la valoración del grado de cumplimiento de una serie de dimensiones tales como: los propósitos e institucionalidad, las condiciones de operación, los procesos formativos, los resultados y la capacidad de autorregulación (CNA-Chile 2019).

En la actualidad las titulaciones pedagógicas y de medicina deben acreditarse solo a través de la Comisión Nacional de Acreditación, habiéndose eliminado del sistema a las agencias privadas.

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

A partir de la revisión conceptual realizada, a continuación se presenta la estrategia de investigación que se adopta en el contexto de cuatro Facultades de una universidad pública de Chile.

### **ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

El propósito de la investigación, tal como se ha indicado previamente, consiste en explorar las eventuales relaciones entre los tipos de gobernanza dominantes que existen a nivel de Facultades y la calidad de las carreras o titulaciones de pregrado impartidas por las mismas. Para realizar este estudio exploratorio se opta por emplear la estrategia del estudio de caso (Yin 2014), por cuanto dicho método es altamente adecuado y pertinente para este propósito, ya que posibilita: el estudio detallado dentro del fenómeno de la gobernanza dentro del propio contexto de las Facultades mas allá de la revisión de la literatura inicial.

A continuación, en la Tabla 1 se entrega el contenido de cada una de las etapas definidas.

**Tabla 1.** Etapas de la investigación.

<b>Etapas de la investigación</b>	<b>Contenido</b>
<b>Definición de la unidad y nivel de análisis</b>	Está constituida por cuatro Facultades de una universidad pública chilena. Los niveles de análisis consideran el equipo de dirección y académicos de cada Facultad en estudio.
<b>Diseño del instrumento de recolección de información</b>	Se diseña una entrevista semiestructurada que permite obtener la información suficiente y necesaria en la línea del objetivo propuesto.
<b>Selección, y aplicación del caso</b>	El protocolo de la investigación se aplica en un caso seleccionado por conveniencia a partir del análisis del total de Facultades existentes en la universidad elegida. Dichas Facultades corresponden a dos referidas al ámbito de las ciencias sociales y dos referidas al campo de las ciencias aplicadas.
<b>Estudio de campo caracterización y análisis de los resultados</b>	Se consideran las siguientes fuentes empleadas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Evidencia documental; se trabajó con el plan de desarrollo estratégico de la institución, la evidencia de la página web de la universidad, así como también con los planes operativos que rigen el accionar de cada una de las Facultades bajo análisis.</li><li>• Entrevistas; se aplicaron las entrevistas semiestructuradas a un total de cincuenta y cinco miembros de las Facultades, de los cuales ocho correspondían a miembros del equipo de dirección de las facultades y cuarenta y siete a académicos de jornada completa de la institución. El 40 por ciento de las personas entrevistadas eran mujeres.</li></ul>
<b>Sistema de procesamiento de la información</b>	Se utiliza la lógica de réplica teórica y literal Yin (2014). A partir del análisis realizado se dispone de las citas textuales de las entrevistas que sustentan las relaciones encontradas.

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Ponce (2019).

Tal como lo señala el protocolo, de Yin (2014) el desafío en el estudio de campo consiste en triangular los hallazgos obtenidos y a su vez contar con una cadena de evidencia que permita una reconstrucción rápida y fiable del caso de estudio. Dichol estudio de campo fue realizado entre el 5 de marzo y el 18 de mayo del año 2018, momento en cual estaba en fase de análisis Constitucional, la ley 21.091 (BCN 2018); legislación que cambiaría algunas normas sobre la acreditación de titulaciones o

carreras universitarias, en términos de eliminar las agencias privadas acreditadoras y suspender hasta el año 2025 los procesos de acreditación voluntaria de las titulaciones o carreras universitarias.

## HALLAZGOS

A partir del estudio de caso llevado a cabo y desde la inducción analítica, se obtienen tres hallazgos: en primer lugar se descubre que no se cuenta con un único régimen de gobernanza en las cuatro Facultades bajo análisis. En segundo lugar se conoce que el régimen de gobernanza define el accionar de cada Facultad, así como también sus prioridades y su comportamiento estratégico. En tercer lugar se encuentra evidencia respecto a que el régimen de gobernanza se puede asociar con la calidad de las titulaciones o carreras universitarias. A continuación se desarrolla cada uno de estos descubrimientos.

### NO EXISTE UN RÉGIMEN DE GOBERNANZA ÚNICO EN TODAS LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD

Analizadas las 4 Facultades se descubre que el régimen dominante en las mismas puede diferir entre unas y otras. A su vez, en una misma Facultad puede existir una percepción de la existencia de más de un régimen de gobernanza. La Tabla 2 muestra estos hallazgos.

**Tabla 2.** Gobernanza por Facultades.

Tipos De Regímenes	Facultad A	Facultad B	Facultad C	Facultad D
Burocrático	16	2	10	5
Colegial	2	0	1	9
Emprendedor	0	2	1	0
Partes interesadas	0	7	0	0
Nº de entrevistados	18	11	12	14
Régimen Dominante	Régimen Burocrático	Régimen de Partes Interesadas	Régimen Burocrático	Régimen Colegial

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 resume ideas básicas de algunas de las entrevistas realizadas que revelan las orientaciones del régimen dominante.

**Tabla 3.** Ideas centrales de los entrevistados en relación al tipo de régimen dominante.

Entrevistados	Ideas centrales sobre régimen de gobernanza
<b>Autoridad de la Facultad A</b>	“Para nosotros lo fundamental es lo que exige el Ministerio de Educación y sobre todo la Comisión Nacional de Acreditación. A esos requerimientos son a los que debemos responder satisfactoriamente. La selección de nuestros postulantes está determinada por las leyes que ha impulsado el Ministerio y nuestros procesos académicos se basan en las exigencias de acreditación”.
<b>Académico de la Facultad B</b>	“Por nuestra formación profesional, nos debemos al mercado, nos orientamos a satisfacer las demandas y a aprovechar las oportunidades, tomando en cuenta los intereses propios de nuestros académicos. Nuestras estrategias son ganar/ganar ya que los programas especiales que dictamos satisfacen una demanda efectiva y permiten ingresos adicionales para los profesores. Para saltar la horrible burocracia trabajamos con convenios con otras instituciones externas,

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

	convenios que son validados por nuestra propia Facultad”.
<b>Académico Facultad C</b>	“Las exigencias del Ministerio, de la CNA y de la Contraloría, eso nos marca cada día. Hacemos lo que podemos. Nuestro juicio crítico se ha ido menoscabando cada vez más, a cada instante se nos hace ver y saber que somos funcionarios públicos y que somos parte de una maquinaria que debe cumplir con las normas y las exigencias de acreditación. No nos gusta, a quien le puede gustar, pero debemos cumplir con lo que se nos exige”.
<b>Autoridad Facultad D</b>	“Somos en primer lugar una comunidad, los académicos tenemos la dirección de la Facultad y es nuestra responsabilidad cumplir con las normas burocráticas que nos impone la universidad; pero sin descuidar en ningún momento los intereses de la academia. La academia hace la universidad; o al menos es la parte más relevante y permanente de ella”.

Fuente: Elaboración propia, basado en comentarios de los entrevistados.

Por consiguiente, el régimen dominante en las Facultades analizadas es el Burocrático, que está presente en el 50% de las unidades analizadas; pero este régimen no es único.

El régimen burocrático se evidencia en el cumplimiento de normas y de las exigencias externas Ministeriales, de la Comisión Nacional de Acreditación y de la Contraloría Nacional. Por su parte, el régimen de partes interesadas se asocia a la idea de ganar/ganar en términos económicos para la institución y para los profesores. Finalmente, el régimen colegial expresa una dominancia sobre el burocrático en la Facultad D, producto de priorizar a los académicos y sus intereses por sobre las entidades externas.

#### EL RÉGIMEN DE GOBERNANZA DEFINE LA OPERATORIA DE CADA FACULTAD, SUS PRIORIDADES Y SU COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Analizadas las cuatro Facultades se descubre que el régimen dominante define el instrumento de navegación de cada Facultad, así como sus acentos y por ende su comportamiento estratégico. La Tabla 4 muestra los hallazgos.

**Tabla 4.** Accionar de cada Facultad según su régimen dominante.

Dimensiones	Facultad A: Régimen Burocrático	Facultad B: Régimen de Partes Interesadas	Facultad C: Régimen Burocrático	Facultad D: Régimen Colegial
<b>Plan Estratégico</b>	Realizado por la Universidad, se emplea en la Facultad como lineamientos orientadores.	Realizado por la Universidad, su influencia es menor en la Facultad, aunque se reconocen elementos orientados mínimos.	Realizado por la Universidad, se emplea en la Facultad como lineamientos orientadores.	Realizado por la Universidad, su influencia es menor en la Facultad.
<b>Plan Operativo</b>	Esencial para el accionar de la Facultad. Centrado en los procesos de acreditación de las titulaciones de la Facultad.	Se tiene un Plan Operativo, pero la orientación está en responder al mercado con eficiencia y flexibilidad.	Esencial para el accionar de la Facultad. Centrado en los procesos de acreditación de las titulaciones de la Facultad.	Esencial para el accionar de la Facultad. Centrado en los procesos académicos internos en su legitimidad y en el cumplimiento de las exigencias de los académicos para un



La Influencia de los Regímenes de Gobernanza sobre la Calidad de las Titulaciones Universitarias:  
Un Estudio Exploratorio desde Chile

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

				buen funcionamiento.
<b>Docencia de pregrado</b>	Esencial, debe lograrse la mayor acreditación.	La generación de programas especiales para responder al mercado delinear el accionar de la Facultad.	Esencial, debe lograrse la mayor acreditación.	Esencial, debe hacerse de acuerdo con los estándares definidos por la comunidad académica.
<b>Docencia de postgrado</b>	En el área en la cual existen programas de postgrado, lo básico es lograr su acreditación.	Lo vital está en generar e implementar programas de Magister que respondan a las demandas del mercado.	Esencial para la Facultad y debe lograr altos niveles de acreditación.	No es esencial para la Facultad.
<b>Investigación y publicaciones</b>	En el área en el cual existen, lo fundamental es sustentar la acreditación del postgrado.		Esencial, toda vez que sustentan la acreditación del postgrado.	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 rescata algunas de las citas textuales de las entrevistas realizadas que dan cuenta de las relaciones observadas en el estudio de caso.

**Tabla 5.** Ideas centrales de los entrevistados según las relaciones observadas.

Entrevistados	Ideas centrales
<b>Académico Facultad A</b>	“Nuestras carreras son de acreditación obligatoria. Esta es la esencia y la naturaleza de todas nuestras decisiones y acciones. Sin acreditación, nuestras carreras desaparecen. Por lo mismo, nuestro Plan Operativo Anual y el Presupuesto son las bases del quehacer. El pregrado es lo más esencial. Como Facultad tenemos postgrado y está también acreditado. Como se sabe para acreditar postgrado las investigaciones CONICYT y las publicaciones marcan la diferencia”.
<b>Académico Facultad B</b>	“Las Facultades son autónomas, trabajamos en un marco de libertad de enseñanza y de cátedra. Nosotros tenemos derecho a priorizar lo que es relevante para nuestra área. Respondemos a la demanda, no inventamos programas por qué sí o para ganar unos pesos más; lo hacemos responsablemente pensando en las necesidades de la sociedad. Los planes en general no funcionan, lo importante es la capacidad para responder al mercado y los hemos realizado siempre bien, incluso cumpliendo con las trabas que nos suele poner la administración de la Universidad”.
<b>Autoridad Facultad C</b>	“Vamos hacia la complejidad de la Facultad. Cumpliendo con las exigencias externas y las normativas internas. Avanzamos decididamente en pos de la acreditación de todas nuestras carreras y tendremos tanto Magister como Doctorados acreditados en varias áreas de la Facultad”.
<b>Autoridad Facultad D</b>	“Tenemos 20, 30 y hasta 40 años de experiencia. Sabemos formar profesionales. Eso es lo más importante en nuestra Facultad. Por supuesto que nos interesa la acreditación; pero estamos seguros que si hacemos las cosas bien, como sabemos hacerlo, nos irá bien y de hecho nos ha ido bien. El respeto por la disciplina y los conocimientos de la academia es lo que permite avanzar. El Plan Operativo es el que define nuestro actuar cada año, el estratégico es para la Universidad, para nosotros el que nos rige es el operativo”.

Fuente: Elaboración propia, basado en comentarios de los entrevistados.

La evidencia muestra que el régimen burocrático considera los planes estratégicos institucionales como lineamientos, pero sus definiciones más fundamentales están basadas en los planes

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

operativos anuales. El centro de su quehacer de pregrado y postgrado se sustenta en la implementación de programas académicos que tiendan hacia a la acreditación. Incluso la investigación y las publicaciones parecen tener un sentido más de aporte a los procesos de acreditación que un valor intrínseco. La cuestión es que considerando las normas y reglas internas, las Facultades en que este régimen es dominante se orientan según los requerimientos externos de los organismos ministeriales y de las agencias de evaluación de la calidad.

De modo diferente en el régimen de partes interesadas, se observa un escaso alineamiento con los procesos de planeación estratégica y si bien se reconoce la existencia de un plan operativo, lo relevante para los entrevistados es la adecuación a los requerimientos del mercado. Lo externo delinea el quehacer, pero no las agencias gubernamentales, sino las demandas del mercado de pregrado y postgrado. La acreditación de las titulaciones de pregrado y postgrado no se visualiza como un requerimiento tan esencial como en el caso de los regímenes burocráticos.

Finalmente, en el régimen colegial, el plan estratégico institucional parece tener menor influencia en el devenir de la Facultad, lo que es central en este caso es la valoración de la opinión de los académicos respecto de qué hacer y cómo hacerlo para lograr un desempeño efectivo.

#### EL RÉGIMEN DE GOBERNANZA SE PUEDE ASOCIAR CON LA CALIDAD DE LAS TITULACIONES O CARRERAS UNIVERSITARIAS

Analizadas las cuatro Facultades se descubre que el régimen dominante se asocia con diferentes resultados de acreditación tanto en la proporción de las titulaciones acreditadas como en los años de acreditación alcanzados. La Tabla 6 muestra estos hallazgos.

**Tabla 6.** Resultados de acreditación según Facultad.

Acreditación	Facultad A	Facultad B	Facultad C	Facultad D
Proporción de titulaciones o carreras acreditadas	100%	33%	75%	50%
Años promedio de acreditación	4,75	3,50	4,33	4,00
Factor de calidad (Proporción * Años de acreditación)	4,75	1,16	3,25	2,00

Fuente: Elaboración propia.

El régimen de gobernanza burocrático a nivel de Facultades se asocia con mejores resultados en la calidad de las titulaciones, medida por la proporción de titulaciones o carreras acreditadas como por los años de acreditación logrados por las mismas. El régimen de gobernanza colegial e incluso el régimen de gobernanza de partes interesadas, exhiben niveles inferiores de acreditación en sus titulaciones.

Finalmente, la focalización en las exigencias ministeriales y en los requerimientos de las agencias de calidad contribuyen a cumplir mejor con tales demandas y permiten un mayor alineamiento el cual, a juzgar por los resultados, es premiado con una mejor acreditación para las titulaciones o carreras universitarias.

## CONCLUSIONES

El análisis teórico y los hallazgos obtenidos desde la implementación del estudio de casos, en esta investigación específica permiten generar las siguientes conclusiones:

A partir de las entrevistas llevadas a cabo se lograron percibir con claridad los diferentes tipos de regímenes en diversos tipos de facultades, aun cuando el régimen dominante es el burocrático. Este hallazgo es consistente con la literatura, puesto que como lo señala Muñoz (2019) en las universidades públicas suele predominar dicho régimen.

En la investigación desarrollada las cuatro facultades reconocen la existencia de procesos de dirección estratégica a nivel de Universidad, pero su camino es delineado a corto plazo a través de los planes operativos anuales, salvo en el caso del régimen de partes interesadas, en el cual la demanda del mercado es el principal elemento orientador. Lo descrito anteriormente se encuentra en línea con lo planteado por Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Ponce (2019), quienes señalan que el impacto y la implementación del plan estratégico institucional no es un elemento central o significativo para una facultad de educación, ya que estos se basan en acciones de corto plazo, basados principalmente en planes de mejora de las carreras y en las actividades necesarias para prestar los servicios académicos.

Empíricamente se encuentra una relación entre tipo de gobernanza y la calidad de las titulaciones o carreras universitarias. Dicho de modo simple, el régimen burocrático se vincula con mayores niveles de calidad, lo cual parece explicarse en el hecho que en este régimen una mayor focalización en las exigencias de los requerimientos gubernamentales lleva a un esfuerzo mayor por cumplir con los mismos, lo cual tiene como corolario un mejor desempeño en los niveles de acreditación. Sin embargo, este hallazgo se debe tomar con precaución puesto que autores como Nørreklit, Jack, & Nørreklit (2019) advierten que la implementación burocrática de los estándares de medición de desempeño puede generar que los profesionales se ajusten superficialmente a la norma, ya que adoptan un comportamiento oportunista y de corto plazo. Por su parte, Stura *et al.* (2019) añaden que los requisitos burocráticos del aseguramiento de calidad puede producir en los académicos una cierta resistencia, por ser considerados procesos excesivamente burocráticos y consumidores de energía.

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

Esta investigación tiene múltiples limitaciones. Entre ellas, se puede indicar que dos de la mayor importancia son: primero, se trata del estudio de un único caso, por lo cual sus resultados no son estadísticamente generalizables; segundo, el hecho que la acreditación voluntaria quede en receso hasta el año 2025 en Chile probablemente cambie el foco de orientación de las Facultades con regímenes burocráticos. Sin embargo, lo más importante es el descubrimiento de este caso referido a que el comportamiento estratégico al interior de las facultades se deriva o es determinado, al menos parcialmente, por el régimen de gobernanza.

Se requieren nuevas investigaciones que agreguen otras universidades al estudio y que a partir de una muestra representativa puedan validar los hallazgos encontrados. Con todo, estos hallazgos son originales y satisfactorios ya que permiten explorar empíricamente una relación entre gobernanza y calidad de las titulaciones en una universidad chilena.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT, Chile) por el financiamiento del Proyecto Fondecyt Regular N° 1180484, de cuyos resultados se ha generado el presente artículo.

## REFERENCIAS

- Baldrige, J. Victor, David V. Curtis, George P. Ecker, and Gary L. Riley. 1991. "Alternative Models of Governance in Higher Education." In *Organization and Governance in Higher Education: An ASHE Reader*, edited by Marvin W. Peterson, Ellen Earle Chaffee, and Theodore H. White, 30–45. Massachusetts: Ginn Press.
- Barro, Robert J., and Jong Wha Lee. 2013. "A New Data Set of Educational Attainment in the World, 1950–2010." *Journal of Development Economics* 104 (September): 184–98. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2012.10.001>.
- BCN. 2018. *Ley 21.091. 2018. Sobre Educación Superior*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.
- Bernasconi, Andrés, and Emilio Rodríguez-Ponce. 2018a. "Importancia de La Gestión Institucional En Los Procesos de Acreditación Universitaria En Chile." *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales* 34 (86): 20–48.
- . 2018b. "Análisis Exploratorio de Las Percepciones Sobre Los Estilos de Liderazgo, El Clima Académico y La Calidad de La Formación de Pregrado." *Formación Universitaria* 11 (3): 29–40. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>.
- Bleiklie, Ivar, Jürgen Enders, and Benedetto Lepori. 2015. "Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations." *Organization Studies* 36 (7): 873–96. <https://doi.org/10.1177/0170840615571960>.

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

- Boni, Alejandra, and Melanie Walker. 2016. *Universities and Global Human Development: Theoretical and Empirical Insights for Social Change*. London: Routledge.
- Brunner, José Joaquín. 2011. “Gobernanza Universitaria: Tipología, Dinámicas y Tendencias.” *Revista de Educación* 355: 137–59.
- . 2014. “Medio Siglo de Transformaciones de La Educación Superior Chilena: Un Estado Del Arte.” In *La Educación Superior En Chile: Transformación Desarrollo y Crisis*, edited by Andrés Bernasconi, 21–107. Santiago: Ediciones UC.
- Brunner, José Joaquín, and Francisco Aníbal Ganga-Contreras. 2016. “Dinámicas de Transformación En La Educación Superior Latinoamericana: Desafíos Para La Gobernanza.” *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales* 32 (80): 12–35.
- Brunner, José Joaquín, Julio Roberto Labraña Vargas, Francisco Ganga, and Emilio Rodríguez-Ponce. 2019. “Idea Moderna de Universidad: De La Torre de Marfil Al Capitalismo Académico.” *Educación XX1* 22 (2): 119–40. <https://doi.org/10.5944/educxx1.22480>.
- CNA-Chile. 2019. “Criterios de Evaluación Para Carreras y Programas de Pregrado.” Comisión Nacional de Acreditación - CNA-Chile. <https://www.cnachile.cl/noticias/SiteAssets/Paginas/consultapublica/CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA CARRERAS Y PROGRAMAS DE PREGRADO.pdf>.
- Fossatti, Paulo, Francisco Aníbal Ganga-Contreras, and Hildegard Susana Jung. 2017. “Reflexiones En Torno a La Gobernanza Universitaria: Una Mirada Desde Latinoamérica.” *Revista Espacios* 38 (5).
- Gallagher, Michael. 2001. “The Changing Face of Higher Education—Public Policy and Commercial Reality.” In *Globalization and Tertiary Education Forum of the Australian Association for Institutional Research*. [http://www.aair.org.au/app/webroot/media/pdf/AAIR\\_Fora/Forum2001/Gallagher.pdf](http://www.aair.org.au/app/webroot/media/pdf/AAIR_Fora/Forum2001/Gallagher.pdf).
- Ganga-Contreras, Francisco Aníbal, Armenio Pérez Martínez, and Juan Mansilla Sepúlveda. 2018. “Paradigmas Emergentes En La Gobernanza Universitaria: Una Aproximación Teórica.” *Utopía y Praxis Latinoamericana* 23 (83): 123–36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1411971>.
- Ganga-Contreras, Francisco Aníbal, Wendolin Suárez-Amaya, Adolfo-Ignacio Calderón, Marco Wandercil da Silva, and Hildegard Susana Jung. 2019. “Retos a La Gobernanza Universitaria: Acotaciones Sobre La Cuestión de La Autoridad y La Profesionalización de La Gestión de Las Universidades.” *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 8 (3): 435–56. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>.
- Ganga, Francisco, Juan Quiroz, and Paulo Fossatti. 2016. “Análisis Sincrónico de La Gobernanza Universitaria: Una Mirada Teórica a Los Años Sesenta y Setenta.” *Educação e Pesquisa* 43 (2): 553–68. <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201608135289>.
- Hanushek, Eric A. 2013. “Economic Growth in Developing Countries: The Role of Human Capital.” *Economics of Education Review* 37 (December): 204–12. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.04.005>.
- Harvey, Lee. 2004. “The Power of Accreditation: Views of Academics1.” *Journal of Higher Education*

Emilio Rodríguez-Ponce; Liliana Pedraja-Rejas; Juan Rodríguez-Ponce

*Policy and Management* 26 (2): 207–23. <https://doi.org/10.1080/1360080042000218267>.

- Middlehurst, Robin, and Pedro Nuno Teixeira. 2012. “Governance Within the EHEA: Dynamic Trends, Common Challenges, and National Particularities.” In *European Higher Education at the Crossroads*, edited by Adrian Curaj, Peter Scott, Lazăr Vlasceanu, and Lesley Wilson, 527–51. Dordrecht: Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3937-6\\_29](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3937-6_29).
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Muñoz, Humberto. 2019. “La Burocracia Universitaria.” *Revista de La Educación Superior* 48 (189): 74–96.
- Nørreklit, Lennart, Lisa Jack, and Hanne Nørreklit. 2019. “Moving towards Digital Governance of University Scholars: Instigating a Post-Truth University Culture.” *Journal of Management and Governance* 23 (4): 869–99. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09489-7>.
- Rodríguez-Ponce, Emilio. 2005. *La Toma de Decisiones Estratégicas: Una Perspectiva Integradora y Proyectiva*. Chile: Consorcio Universidades Estatales / Ediciones Universidad de Tarapacá.
- . 2009. “El Rol de Las Universidades En La Sociedad Del Conocimiento y En La Era de La Globalización: Evidencia Desde Chile.” *INCI* 34 (11): 824–29.
- Rodríguez-Ponce, Emilio, and Juan Rodríguez-Ponce. 2019. “Gobernanza Universitaria: Un Estudio de Caso Desde Una Facultad de Educación En Chile.” *Utopía y Praxis Latinoamericana* 24 (Esp. 4): 36–46.
- Schmal, Rodolfo, and Fernando Cabrales. 2018. “El Desafío de La Gobernanza Universitaria: El Caso Chileno.” *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação* 26 (100): 822–48. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601309>.
- Shattock, Michael. 2017. “University Governance in Flux. The Impact of External and Internal Pressures on the Distribution of Authority within British Universities: A Synoptic View.” *Higher Education Quarterly* 71 (4): 384–95. <https://doi.org/10.1111/hequ.12132>.
- Silva, Adrián Acosta. 2012. “Políticas de Educación Superior En México: Un Diálogo y Sus Perspectivas.” <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/1politicadeeducacionsuperiorenmexico.pdf>.
- Stura, Iliaria, Tiziana Gentile, Giuseppe Migliaretti, and Enrica Vesce. 2019. “Accreditation in Higher Education: Does Disciplinary Matter?” *Studies in Educational Evaluation* 63 (December): 41–47. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.07.004>.
- Virgili Lillo, Mariol, Francisco Aníbal Ganga-Contreras, and Katherine Figueroa Aillañir. 2015. “Gobernanza Universitaria o Cogobierno: El Caso de La Universidad de Concepción de Chile.” *Ultima Década* 23 (42): 187–216. <https://doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>.
- Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage.

## The Influence of Governance Regimes on the Quality of University Degrees: An Exploratory Study from Chile

### ABSTRACT

Higher education institutions, at their different levels, must respond to the growing demands of the environment and, in turn, to the requirements of the internal members of the university community. Under this view, the aim of this article is to explore the possible links between the dominant types of governance at the level of schools and the quality of their undergraduate degrees. To this end, a case study is carried out in a Chilean university; where through semi-structured interviews to faculty and management team from four schools it will be possible to know the perspective they have in relation to the governance of their own units, while quality will be measured by the proportion of programs accredited by them. Findings suggest that in the case analyzed, the bureaucratic governance regime at the level of Schools is associated with better results in the quality of the degrees, while the collegiate governance regime and even the stakeholder governance regime have lower levels of accreditation in their degrees; It is therefore suggested that the focus on ministerial demands and the requirements of quality agencies contribute to a better response to these demands and allow for greater alignment, which is rewarded with better accreditation.

**Keywords:** University Governance; Faculties; Quality; Case Study; Exploratory Study.

Envío: 05/10/2019  
Aceptado: 02/04/2020