

Governance and Strategic Integration of Quality Assurance in State Universities in Southern Chile

Ramírez-Valdivia, Martha¹ 0000-0003-2836-1986, Meza Sánchez, Alexis^{2*} 0009-0006-3376-6960, Chihuaicura Pilquinao, Viviana¹; 0009-0003-6743-2908, Bustos Gómez, Jaime¹ 0000-0001-9933-6310, Cárdenas Saldaña, Norma² 0000-0003-2244-1731

¹Universidad de La Frontera, Chile, martha.ramirez@ufroterra.cl, viviana.chihuaicura@ufroterra.cl, jaime.bustos@ufroterra.cl

²Universidad de Los Lagos, Chile, alexis.meza@ulagos.cl, norma.cardenas@ulagos.cl - *Correspondence author

Abstract – Universities face increasing regulatory pressures and demands that require the strengthening of their internal quality management and assurance systems. This study comparatively analyzes the organizational structure, strategic orientation, and formal operating mechanisms of internal quality systems in state universities in southern Chile. The research was carried out through a documentary analysis of official instruments, including strategic plans and evaluation mechanisms of five institutions. The results show that universities have consolidated formal organizational structures characterized by centralized governance aimed at coordinating accreditation processes. Although quality assurance is progressively integrated into strategic planning, there is evidence of institutional isomorphism, where structures are homogenized in response to regulatory frameworks. Although there are advances in evaluation mechanisms, gaps persist in the depth of the adoption of a 'culture of quality'. This study contributes to the management of higher education by providing comparative evidence on the institutional architecture and regulatory adaptation of regional public universities.

Keywords-- Quality assurance, Higher education, University management, Continuous improvement, State universities.

Gobernanza e Integración Estratégica del Aseguramiento de la Calidad en Universidades Estatales del Sur de Chile

Ramírez-Valdivia, Martha¹ 0000-0003-2836-1986, Meza Sánchez, Alexis^{2*} 0009-0006-3376-6960, Chihuaicura Pilquinao, Viviana¹; 0009-0003-6743-2908, Bustos Gómez, Jaime¹ 0000-0001-9933-6310, Cárdenas Saldaña, Norma² 0000-0003-2244-1731

¹Universidad de La Frontera, Chile, martha.ramirez@ufrontera.cl, viviana.chihuaicura@ufrontera.cl, jaime.bustos@ufrontera.cl

²Universidad de Los Lagos, Chile, alexis.meza@ulagos.cl, norma.cardenas@ulagos.cl - *Autor de correspondencia

Resumen – Las universidades enfrentan crecientes presiones regulatorias y demandas que requieren el fortalecimiento de sus sistemas internos de gestión y aseguramiento de la calidad. Este estudio analiza comparativamente la estructura organizacional, la orientación estratégica y los mecanismos operativos formales de los sistemas internos de calidad en universidades estatales del sur de Chile. La investigación se realizó mediante un análisis documental de instrumentos oficiales, incluyendo planes estratégicos y mecanismos de evaluación de cinco instituciones. Los resultados muestran que las universidades han consolidado estructuras organizacionales formales caracterizadas por una gobernanza centralizada destinada a coordinar los procesos de acreditación. Si bien el aseguramiento de la calidad se integra progresivamente en la planificación estratégica, se observa evidencia de isomorfismo institucional, donde las estructuras se homogeneizan en respuesta a los marcos regulatorios. Aunque existen avances en los mecanismos de evaluación, persisten brechas en la profundidad de la adopción de una 'cultura de la calidad'. Este estudio contribuye a la gestión de la educación superior aportando evidencia comparada sobre la arquitectura institucional y la adaptación regulatoria de las universidades públicas regionales.

Palabras clave-- Aseguramiento de la calidad, Educación superior, Gestión universitaria, Mejora continua, Universidades estatales.

I. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de aseguramiento y gestión de la calidad en educación superior han adquirido un rol estratégico en la gestión universitaria contemporánea, especialmente en contextos marcados por cambios regulatorios, transformaciones organizacionales y crecientes exigencias de eficiencia en el uso de los recursos. Estos sistemas se configuran bajo la influencia de modelos internacionales de gestión organizacional y, a nivel nacional, de criterios y estándares de acreditación institucional y de programas de pregrado y postgrado [1]. En Chile, el aseguramiento de la calidad (AC) y la gestión de la calidad (GC) se consolida como un elemento estructural del sistema nacional de educación superior a partir de la implementación de marcos normativos que establecen exigencias orientadas a la mejora continua y a la rendición de cuentas. La Ley N.º 21.091 sobre Educación Superior establece la obligatoriedad de la acreditación institucional y exige a las IES la implementación

de sistemas internos de aseguramiento de la calidad que permitan evaluar sistemáticamente sus funciones académicas y de gestión [2], lo que requiere fortalecer sus capacidades de gobernanza, planificación estratégica y autorregulación. Desde la actualización de los criterios y estándares de acreditación institucional [3] se evalúan cinco dimensiones, incluyendo aseguramiento interno de la calidad y gobernanza. En este contexto, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [4] orienta la conformación de sistemas de aseguramiento y gestión de la calidad. Paralelamente, estos sistemas permiten verificar el cumplimiento sistemático de estándares y criterios mediante la implementación de mecanismos de evaluación, monitoreo y control institucional [5]. No obstante, la implementación de estos sistemas se desarrolla en contextos complejos que incluyen cambios regulatorios, crisis, transformaciones tecnológicas y desafíos asociados a la sostenibilidad institucional. Diversos estudios han señalado que los procesos de acreditación institucional han impulsado transformaciones significativas en la gestión universitaria, promoviendo la formalización de procesos organizacionales, el desarrollo de sistemas de información institucional y la generación de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño en las IES [6,7]. De igual manera, las reformas regulatorias y los cambios estructurales en los sistemas de educación superior generan procesos de adaptación institucional que transforman las estructuras de gobernanza y los mecanismos internos de calidad [8]. El marco normativo chileno establece que las universidades estatales deben contribuir al desarrollo territorial y responder a las necesidades regionales, lo que condiciona la configuración de sus capacidades institucionales y sus sistemas de aseguramiento de la calidad [9]. La literatura internacional reconoce que las universidades regionales enfrentan restricciones estructurales diferenciadas respecto a instituciones ubicadas en capitales nacionales, lo que impacta sus modelos de gobernanza y sus estrategias de desarrollo [10]. Particularmente, las universidades ubicadas en la macrozona sur de Chile operan con estructuras organizacionales de menor tamaño y menores niveles de matrícula que las instituciones metropolitanas, en contextos territoriales caracterizados por

mayores niveles de ruralidad y brechas socioeconómicas respecto del promedio nacional [11],[12]. Estas instituciones concentran una mayor proporción de estudiantes pertenecientes a los primeros quintiles de ingreso[13] y cuentan con alta presencia de primera generación universitaria. Lo anterior plantea desafíos adicionales en materia de retención, éxito académico y asignación estratégica de recursos, incidiendo en el diseño e implementación de sus sistemas internos de aseguramiento y gestión de la calidad y mecanismos de apoyo académico. El presente estudio tiene como propósito comparar los aspectos clave de las estructuras organizacionales en cinco universidades estatales de la macrozona sur de Chile, en el marco de las tendencias internacionales de aseguramiento de la calidad. El objetivo es identificar convergencias, divergencias y buenas prácticas que potencien los sistemas internos de calidad y promuevan la mejora continua, contribuyendo así a la consolidación de la autorregulación universitaria.

II. MARCO TEÓRICO

La literatura internacional ha explorado ampliamente las prácticas de aseguramiento de la calidad en educación superior, identificando enfoques, tendencias y desafíos en diversos contextos nacionales y regionales [14], donde los mecanismos de calidad se articulan con procesos de autorregulación y regulación externa, lo cual influye directamente en la gestión institucional, y en la adaptación de modelos educativos [15]. Estas prácticas se han consolidado como instrumentos clave para fortalecer la rendición de cuentas y la autorregulación universitaria en contextos caracterizados por mayores exigencias regulatorias y sociales [16]. En paralelo, los sistemas de educación superior han adoptado cada vez más lógicas de gestión pública, reforzando la conducción estratégica y los mecanismos de gobernanza basados en el desempeño [17]. Estudios recientes sobre gobernanza y gestión universitaria resaltan la complejidad de los sistemas organizacionales en respuesta a presiones externas, incluyendo factores como liderazgo, alineación estratégica y participación de grupos de interés en la implementación de políticas de calidad [18]. Desde la perspectiva de la gestión organizacional, los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad permiten estructurar procesos institucionales orientados a mejorar la eficiencia administrativa, optimizar el uso de recursos y fortalecer la planificación estratégica. Estos operan simultáneamente como mecanismos de rendición de cuentas e instrumentos para la mejora institucional [19], contribuyendo al desarrollo de culturas organizacionales orientadas al aprendizaje institucional y la mejora continua, promoviendo la participación de actores universitarios en procesos de evaluación y toma de decisiones basadas en evidencia [20], [21]. Estudios recientes muestran que los sistemas internos de aseguramiento y gestión de la calidad tienden a integrarse progresivamente en las estructuras de gobernanza y en los procesos de gestión estratégica institucional, superando enfoques meramente formales o procedimentales [22]. Generalmente, los modelos de aseguramiento y gestión de la calidad integran autoevaluación interna, evaluación externa y acreditación institucional como componentes interrelacionados. Estos modelos reconocen que la calidad en la educación

superior no se limita al cumplimiento normativo, sino que requiere de capacidades institucionales para sostener procesos de mejora permanente y adaptación organizacional [23],[24] consolidando la noción de cultura de la calidad, conceptualizada como un factor clave para promover transformaciones organizacionales más allá de la rendición de cuentas [25]. De esta manera, los marcos conceptuales han fortalecido la gobernanza universitaria como componente esencial para el desarrollo institucional [26]. Adicionalmente, la expansión de modelos regulatorios y estándares internacionales ha fortalecido lógicas de gobernanza basadas en la estandarización de procesos [27] y el uso de requisitos internacionales, tales como ISO 9001 [28] para sistemas de gestión de la calidad, o ISO 21001, que establece directrices para sistemas de gestión en organizaciones educativas [29]. De igual manera, los modelos de excelencia organizacional, como el European Foundation for Quality Management [30], promueven enfoques integrales basados en la articulación entre recursos, procesos y resultados institucionales. No obstante, la literatura afirma que el aseguramiento de la calidad ha transitado progresivamente de modelos centrados en el cumplimiento normativo hacia enfoques que privilegian la cultura de la calidad institucional [31]. Adicionalmente, la literatura europea sobre aseguramiento de la calidad en educación superior ha destacado la coexistencia de enfoques orientados a la rendición de cuentas y al mejoramiento institucional, planteando que los sistemas de la calidad deben equilibrar ambos enfoques para fortalecer los procesos de autorregulación universitaria [31],[32]. En el contexto latinoamericano, el aseguramiento de la calidad ha sido asociado a procesos de cooperación interinstitucional y fortalecimiento de capacidades internas, especialmente en universidades públicas, cuyas dinámicas permiten compartir experiencias, identificar buenas prácticas y generar aprendizajes institucionales. Estos procesos han sido objeto de análisis comparado, mostrando tendencias comunes en la incorporación de mecanismos de evaluación y acreditación que reflejan prioridades regionales en el mejoramiento institucional [33]. En el contexto chileno, la evidencia empírica muestra que los procesos de aseguramiento de la calidad están estrechamente ligados a la evaluación de desempeño institucional, incluso en áreas como investigación, sugiriendo que la gobernanza universitaria desempeña un papel importante en la efectividad de estos sistemas [34].

Este trabajo realiza un análisis comparativo del aseguramiento de la calidad en universidades estatales del sur de Chile que permite examinar cómo estas tendencias internacionales se reflejan en contextos institucionales específicos. A partir de la revisión teórica desarrollada, se definieron cinco dimensiones analíticas que orientan el estudio comparativo: (i) estructuras de gobernanza del aseguramiento de la calidad, (ii) integración estratégica del aseguramiento de la calidad, (iii) articulación con la normativa nacional, (iv) mecanismos institucionales de evaluación y seguimiento, y (v) desarrollo de cultura organizacional orientada a la calidad. Estas dimensiones permiten operacionalizar los enfoques conceptuales revisados y estructurar el análisis comparativo entre las IES estudiadas.

III. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló mediante un diseño descriptivo basado en un estudio de casos múltiples orientado a analizar comparativamente la estructura organizacional en que se basan los sistemas institucionales de aseguramiento de la calidad implementados en universidades estatales. Este enfoque permite examinar fenómenos organizacionales complejos considerando su contexto institucional [35]. Se adoptó un enfoque cualitativo complementado con análisis descriptivo de información institucional. La estrategia principal consistió en revisión documental de informes de autoevaluación, planes estratégicos, planes de fortalecimiento institucional, modelos de gestión o aseguramiento de la calidad y normativa interna asociada a los sistemas internos de calidad. Los documentos fueron sistematizados mediante una matriz comparativa estructurada a partir de dimensiones analíticas definidas desde el marco conceptual del estudio. Cada documento fue examinado identificando referencias explícitas a estructuras organizacionales, mecanismos de evaluación y seguimiento, instrumentos estratégicos y procesos de articulación normativa. Esto permitió realizar una comparación transversal entre instituciones orientada a identificar convergencias y divergencias en la configuración de sus sistemas de calidad. La muestra estuvo conformada por cinco universidades estatales pertenecientes al Consorcio de Universidades del Estado de Chile: Universidad del Bío-Bío, Universidad de La Frontera, Universidad de Los Lagos, Universidad de Aysén y Universidad de Magallanes. La selección respondió a su pertenencia al sistema estatal chileno y a su ubicación en la macrozona sur del país, lo que posibilita analizar contextos institucionales con características territoriales comparables. La unidad de análisis correspondió a los sistemas institucionales de aseguramiento de la calidad y sus estructuras organizacionales formales, examinadas a través de instrumentos estratégicos, normativos y de gestión institucional. Se consideraron documentos oficiales disponibles públicamente y versiones vigentes al año 2024, por lo que los resultados reflejan configuraciones institucionales declaradas en el marco regulatorio actual. El estudio no evalúa directamente la efectividad operativa de los sistemas ni las prácticas organizacionales informales asociadas a su implementación. Para asegurar la triangulación de los hallazgos, el análisis contrastó la información de los documentos institucionales con: (i) el marco regulatorio nacional (Leyes 21.091 y 21.094), (ii) los criterios de la CNA e (iii) la literatura internacional sobre gobernanza universitaria. Ello permite validar las convergencias identificadas y fortalecer el componente analítico del estudio comparado.

IV. RESULTADOS

El análisis comparativo permitió identificar seis dimensiones transversales en las buenas prácticas implementadas por las IES chilenas: gestión de la calidad, gestión estratégica, gestión educativa, gestión/eficiencia operativa, mejora continua y gestión financiera. En la dimensión de gestión de la calidad, todas las instituciones enfatizan los procesos de acreditación como eje estructurante, junto con la formalización de nodos centrales de coordinación

y la definición explícita de una noción institucional de calidad educativa. Sin embargo, difieren en el grado de consolidación organizacional del sistema. En gestión estratégica, se observa convergencia en la incorporación de planificación formal, indicadores de desempeño y modelos de seguimiento. Las diferencias se evidencian en el nivel de internacionalización, sostenibilidad y cooperación interinstitucional. En gestión educativa, la formación profesional, la investigación científica y la adopción de modelos flexibles aparecen como prácticas comunes. No obstante, varía la profundidad de los mecanismos de articulación horizontal y la incorporación de resiliencia institucional. En gestión/eficiencia operativa, todas las instituciones reportan avances en plataformas de aprendizaje en línea y sistemas informáticos, aunque la usabilidad y el grado de integración tecnológica presentan heterogeneidad. En mejora continua, destaca la incorporación de marcos de diseño de aprendizajes y el fortalecimiento de la cultura digital, con distintos niveles de institucionalización. Finalmente, en gestión financiera, la innovación metodológica apoyada en TIC aparece como práctica emergente, pero con grados disímiles de formalización. En términos *estructurales*, todas las instituciones cuentan con unidades formales responsables del aseguramiento o gestión de la calidad, las cuales se encuentran articuladas con la normativa nacional vigente y los estándares de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Sin embargo, se observan diferencias en el grado de consolidación organizacional de estas unidades y en su nivel de integración con la planificación estratégica institucional. Tal como se evidencia en la Tabla I, las universidades han desarrollado *estructuras institucionales* destinadas a coordinar procesos de evaluación, acreditación y monitoreo de los procesos de calidad, observándose además iniciativas para el rediseño del sistema de aseguramiento o gestión de la calidad asociados a cambios regulatorios.

TABLA I
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

IES	Unidad Responsable AC	Articulación con Normativa	Rediseño del Sistema de AC o GC
U1	Unidad institucional formal responsable del aseguramiento de la calidad	Integración con Ley 20.129, Ley 21.091, Ley 21.094 y estándares CNA	Ajustes del sistema institucional AC conforme a nuevas exigencias de acreditación
U2	Dirección especializada en calidad y desarrollo institucional	Alineación con normativa nacional y criterios CNA	Procesos de fortalecimiento y ajuste del Sistema AC
U3	Unidad vinculada a gestión estratégica institucional	Incorporación progresiva de normativa AC nacional	Procesos de fortalecimiento y ajuste del sistema AC y GC
U4	Unidad institucional en proceso de consolidación	Implementación gradual de exigencias normativas nacionales	Diseño e instalación progresiva del sistema AC
U5	Dirección institucional asociada a planificación y desarrollo	Integración con normativa nacional y procesos de acreditación	Actualización del sistema institucional AC

A diferencia de modelos descentralizados, se observa una fuerte tendencia a la centralización y jerarquización de la calidad. Como se detalla en las Tablas I y II, la totalidad de las instituciones ubica sus unidades de calidad en el nivel directivo superior (Vicerrectoras o Direcciones Generales dependientes de Rectora). Esto evidencia una respuesta institucional al marco legal vigente, que exige otorgar a la calidad un estatus estratégico dentro de la gobernanza universitaria, garantizando línea directa con la toma de decisiones. Desde la dimensión estratégica, los resultados muestran que el aseguramiento y la gestión de la calidad se integran de manera explícita en los instrumentos de planificación institucional. La Tabla II evidencia que las universidades incorporan principios de mejora continua, evaluación sistemática y autorregulación institucional dentro de sus modelos de desarrollo estratégico. Asimismo, se identifican diferencias en las orientaciones estratégicas institucionales, donde algunas universidades priorizan el fortalecimiento de la investigación científica y la innovación académica, mientras que otras enfatizan el desarrollo territorial, la inclusión social o la consolidación institucional.

TABLA II
DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

IES	Valores misionales asociados	Principios AC declarados	Orientaciones estratégicas vinculadas a AC	AC o GC en planificación estratégica
U1	Formación integral, responsabilidad social, desarrollo regional	Evaluación institucional, mejora continua, autorregulación	Innovación docente y fortalecimiento institucional	AC incorporado como eje estratégico institucional
U2	Equidad, excelencia académica, desarrollo regional, compromiso público	Autorregulación institucional, evaluación sistemática, mejora continua	Desarrollo regional e investigación	Incorporación transversal del AC en planificación estratégica
U3	Inclusión territorial, compromiso social, formación profesional	Mejora continua, fortalecimiento institucional, evaluación académica	Vinculación territorial y formación profesional	Integración progresiva del AC y GC en planificación estratégica
U4	Desarrollo regional, acceso equitativo	Instalación progresiva de cultura de la calidad, evaluación institucional	Consolidación institucional y cobertura territorial	Incorporación del AC en proceso de consolidación estratégica
U5	Desarrollo territorial, cooperación internacional, formación académica	Evaluación Institucional, mejora continua	Desarrollo regional y proyección internacional	Integración transversal del AC en planificación estratégica

En relación con los valores institucionales, se identifican elementos comunes asociados al compromiso con el desarrollo regional, la responsabilidad social universitaria y la formación integral de estudiantes. Estos valores configuran el marco cultural que sustenta la implementación de los sistemas de aseguramiento y gestión de la calidad y orientan los procesos de evaluación y acreditación institucional. En este marco, la implementación de políticas de acreditación ha operado como un catalizador para el desarrollo de capacidades organizacionales internas, promoviendo aprendizajes institucionales y la formalización de estructuras de gestión orientadas a la calidad [33].

Con el propósito de identificar la orientación estratégica de las instituciones analizadas respecto del aseguramiento de la calidad, se revisaron los objetivos estratégicos declarados en sus instrumentos de planificación institucional. Ver Tabla III. El análisis comparativo permitió observar que, aunque todas las IES incorporan explícitamente el aseguramiento de la calidad como eje transversal de su gestión, existen matices en el énfasis estratégico adoptado. Más allá de las diferencias en redacción, los objetivos estratégicos permiten identificar tres énfasis diferenciados en la conceptualización institucional del aseguramiento de la calidad: (i) consolidación sistémica y fortalecimiento de la autorregulación interna; (ii) aseguramiento de estándares académicos y resultados formativos; y (iii) articulación de la calidad con sostenibilidad organizacional e internacionalización.

TABLA III
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS AL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

IES	Objetivos declarados
U1	Garantizar que la institución desarrolle su quehacer mediante procesos de calidad estandarizados y pertinentes; Potenciar la internacionalización mediante la acreditación o certificación de calidad.
U2	Consolidar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Institucional; Asegurar la mejora continua de las políticas institucionales; Fortalecer las capacidades de autorregulación y mejora continua institucional, de carreras, programas y especialidades.
U3	Aumentar la calidad de la formación en todos los niveles, asegurando estándares exigentes en sus programas y trayectorias exitosas para los y las estudiantes.
U4	Desarrollar una gestión basada en la autorregulación, la autoevaluación y el mejoramiento continuo para asegurar la calidad institucional.
U5	Mejorar la efectividad de los procesos institucionales, con énfasis en la sostenibilidad, viabilidad académica, administrativa y financiera de la Universidad.

El examen de los objetivos estratégicos, sintetizado en la Tabla III, revela que, aunque todas las instituciones buscan el cumplimiento normativo, existen matices significativos en su orientación declarada donde la calidad se concibe como un componente estructural de la gobernanza universitaria, con distintos grados de integración entre dimensiones académicas, organizacionales y financieras.

Enfoque de Cultura y Autorregulación (U1, U3, U5): Estas instituciones articulan sus objetivos más allá del control externo, enfatizando conceptos como "cultura de la calidad", "compromiso institucional" y "autorregulación". En estos casos, la calidad se plantea como un valor transversal más que como un proceso de fiscalización.

Enfoque Estructural-Normativo (U2, U4): Sus objetivos denotan una prioridad en la instalación de capacidades, la definición de procesos y el cumplimiento de estándares de acreditación, lo que sugiere una etapa de consolidación de los soportes básicos del sistema.

Esta distinción es relevante, pues indica que mientras algunas universidades siguen centradas en la construcción del andamiaje formal (estructural), otras han comenzado a transitar hacia la internalización de la calidad en el quehacer diario (cultural).

Desde la perspectiva operativa, los resultados evidencian que los planes de fortalecimiento institucional constituyen un mecanismo relevante para la consolidación de los sistemas internos de calidad. Tal como se presenta en la Tabla IV, estos planes se orientan al fortalecimiento de la gestión académica, el desarrollo de sistemas de información institucional, el mejoramiento de los procesos de evaluación académica y el fortalecimiento de la planificación estratégica universitaria.

TABLA IV
IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

IES	Foco de Planes de fortalecimiento	Mecanismos de evaluación	Articulación acreditación y gestión institucional	Elementos de cultura de la calidad
U1	Fortalecimiento de gestión académica e indicadores institucionales	Evaluación académica y monitoreo institucional	Integración formal entre AC y procesos de acreditación institucional	Formaliza procesos y fortalece cultura evaluativa
U2	Fortalecimiento de sistemas de información institucional y evaluación académica	Sistemas de monitoreo institucional y evaluación sistemática	Articulación directa entre acreditación, evaluación institucional y gestión estratégica	Cultura de organización orientada a mejora continua
U3	Fortalecimiento de gestión curricular y docencia	Evaluación progresiva de procesos institucionales y académicos	Vinculación entre AC, acreditación institucional y gestión académica	Cultura de organización orientada a mejora continua
U4	Diseño e implementación del sistema institucional de calidad	Desarrollo progresivo de instrumentos de evaluación institucional	Integración gradual entre acreditación y gestión universitaria	Etapas iniciales de cultura institucional de la calidad
U5	Fortalecimiento de evaluación institucional y planificación estratégica	Evaluación institucional sistemática y seguimiento de indicadores estratégicos	Integración del AC con planificación estratégica y acreditación institucional	Consolidación de prácticas institucionales de evaluación

Asimismo, los resultados muestran que las universidades han desarrollado mecanismos de evaluación institucional que

incluyen monitoreo de indicadores estratégicos, evaluación de resultados formativos y sistemas de seguimiento académico. No obstante, se observan diferencias en el grado de sistematización de estos procesos, identificándose instituciones con sistemas de evaluación altamente formalizados y otras en proceso de consolidación organizacional. Aunque la existencia de políticas de calidad es universal en la muestra, los mecanismos de verificación difieren:

Formalización Documental: Se observa una brecha entre instituciones con manuales de procedimientos y reglamentos altamente detallados (U1, U3) frente a aquellas que operan con lineamientos ms generales (U5).

Sistemas de Información: La integración de datos para la toma de decisiones sigue siendo un desafío desigual. Mientras algunas IES cuentan con plataformas integradas de monitoreo de indicadores, otras dependen de reportes fragmentados.

El análisis también permitió identificar elementos culturales asociados a la calidad institucional. Sin embargo, persisten desafíos asociados a la consolidación de culturas organizacionales plenamente orientadas al aseguramiento de la calidad. A diferencia de lo observado por Stensaker [19] en Europa, en el sur de Chile la presión regulatoria sigue siendo el principal detonante sobre la cultura interna.

Los hallazgos evidencian tendencias institucionales coherentes con enfoques internacionales que promueven la integración entre gobernanza, planificación estratégica y mejora continua. El análisis comparativo permite identificar distintos niveles de consolidación organizacional del aseguramiento de la calidad entre las instituciones estudiadas. Mientras algunas universidades presentan sistemas plenamente integrados a la planificación estratégica y con mecanismos formales de monitoreo consolidados, otras se encuentran en fases de fortalecimiento o instalación progresiva de sus estructuras institucionales. Se observa un fenómeno de isomorfismo institucional, donde las cinco universidades adoptan estructuras de aseguramiento de la calidad muy similares (Direcciones o Vicerrectorías). Esto valida la teoría de DiMaggio y Powell [36] sobre cómo las organizaciones se homogeneizan ante un mismo marco legal exigente, reduciendo la diversidad de modelos de gestión en el sistema estatal. Sin embargo, la evidencia analítica muestra que, aunque la forma es similar, el fondo estratégico se diferencia por el contexto territorial: mientras universidades como U1 y U2 integran la calidad con la investigación regional, U3 y U4 la vinculan a la cobertura y acceso equitativo en zonas rurales. Esta distinción sugiere que la gobernanza de la calidad está actuando como un puente entre la normativa nacional y las necesidades específicas de la macrozona sur

Mientras que la literatura sugiere que la calidad debe permear hasta la base académica (*bottom-up*), nuestros hallazgos muestran una fuerte centralización (*top-down*) en las unidades de calidad. Esto facilita la gestión de datos para la acreditación institucional y de programas, pero podría limitar la apropiación de los mecanismos de calidad por parte del cuerpo académico en el día a día. Se observa una tensión analítica relevante: la centralización (*top-down*) garantiza eficiencia en la acreditación, pero genera una brecha en la 'cultura de la calidad'. La evidencia de la Tabla IV sugiere que

las instituciones con lineamientos generales (U5) presentan un desafío mayor en la consolidación de prácticas evaluativas diarias frente a aquellas con manuales detallados (U1, U3), lo que refuerza la necesidad de transitar hacia modelos que equilibren la gestión jerárquica con la participación docente.

El análisis revela que el aseguramiento y gestión de la calidad en las universidades estudiadas funciona como un sistema dinámico más que como una jerarquía estática. Como se propone en el modelo de la Figura 1 las presiones regulatorias internas y externas —específicamente la Ley 21.091 y Ley 21.094— actúan como entradas que detonan la adaptación organizacional interna. Las estructuras organizacionales identificadas en este estudio (Unidades de Calidad) sirven como el mecanismo de procesamiento central, traduciendo los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo Estratégico, la Gobernanza y los Planes de Fortalecimiento Institucional en actividades operativas concretas de evaluación sustentadas en sistemas internos de calidad. Esta arquitectura basada en procesos asegura que la salida del sistema vaya más allá del cumplimiento de estándares de acreditación, fomentando un ciclo de retroalimentación y mejora continua que consolidan una cultura de la calidad, elementos esenciales para abordar los desafíos complejos del contexto regional del sur.

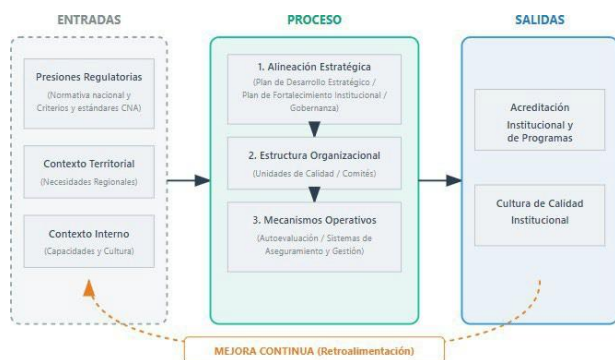


Figura 1. Modelo de Procesos del Aseguramiento de la Calidad en Universidades Estatales Regionales.

V. CONCLUSIONES

El análisis comparativo permitió evidenciar que los sistemas internos de aseguramiento y gestión de la calidad en las universidades estatales de la macrozona sur se han consolidado como componentes estructurales de la gestión universitaria, orientados a la autorregulación y al desarrollo de procesos sistemáticos de evaluación. Los resultados muestran una evolución desde enfoques centrados en el cumplimiento normativo hacia configuraciones organizacionales progresivamente integradas a la planificación estratégica institucional. Si bien las instituciones convergen en la adopción de prácticas asociadas a la acreditación, la planificación estratégica y la digitalización de procesos, persisten diferencias en el nivel de consolidación e integración sistémica de estas dimensiones, lo que confirma que la capacidad de respuesta ante contextos internos y externos

depende no solo de la implementación de mecanismos formales, sino de su articulación estratégica y organizacional.

Los hallazgos indican que la creación de unidades formales responsables del aseguramiento de la calidad ha fortalecido los mecanismos de gobernanza y ha institucionalizado prácticas de monitoreo académico y seguimiento institucional. Asimismo, los procesos de rediseño organizacional reflejan la capacidad adaptativa de las universidades frente a reformas regulatorias y nuevas exigencias de acreditación.

Desde la dimensión estratégica, el aseguramiento de la calidad se ha incorporado en los instrumentos de planificación institucional, aunque con orientaciones diferenciadas según los proyectos educativos, las prioridades institucionales y las características territoriales de cada universidad. Estas variaciones confirman que la implementación de los sistemas de calidad no es homogénea, sino contextualizada.

En el plano operativo, los planes de fortalecimiento institucional han impulsado el desarrollo de sistemas de indicadores, evaluación académica y dispositivos de gestión. Sin embargo, se observan distintos niveles de consolidación, lo que sugiere que el desarrollo de estos sistemas constituye un proceso gradual y dinámico.

Finalmente, el estudio identifica que la construcción de una cultura organizacional orientada a la calidad continúa siendo un desafío transversal. Si bien se han formalizado procesos evaluativos y mecanismos de autoevaluación, persisten brechas en la integración efectiva del aseguramiento de la calidad en todos los niveles de la gestión universitaria.

Los hallazgos permiten sustentar el modelo propuesto, el cual articula tres dimensiones interrelacionadas: gobernanza del aseguramiento o gestión de la calidad, integración estratégica y desarrollo operativo de mecanismos evaluativos. La evidencia comparativa muestra que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se configuran como un sistema organizacional coherente, en el que las estructuras formales de calidad se vinculan con instrumentos estratégicos y dispositivos de gestión. De este modo, el modelo contribuye a comprender el aseguramiento y gestión de la calidad no sólo como un conjunto de procedimientos normativos, sino como una arquitectura organizacional integrada.

En conjunto, los resultados muestran que las universidades analizadas han avanzado en la institucionalización de sus sistemas de calidad. Este análisis comparativo aporta evidencia sobre cómo las universidades públicas responden organizacionalmente a entornos regulatorios exigentes.

VI. LIMITACIONES Y PROYECCIONES

El estudio se basa en el análisis de documentación institucional disponible, lo que puede limitar la observación de prácticas organizacionales no formalizadas. Además, la investigación se concentra en universidades estatales de una macrozona específica, lo que puede restringir la generalización de los resultados. Finalmente, el análisis se orienta a la estructura y gestión de los sistemas de aseguramiento y/o gestión de la calidad, sin evaluar directamente su impacto en resultados académicos, de investigación o vinculación con el medio. Los resultados

sugieren que el fortalecimiento de los sistemas internos de aseguramiento y/o gestión de la calidad en universidades estatales requiere no solo adecuaciones normativas, sino también el desarrollo de capacidades organizacionales y estratégicas coherentes con las particularidades territoriales en que estas instituciones operan.

Futuras investigaciones podrían incorporar metodologías mixtas que permitan analizar la implementación práctica de los sistemas de calidad desde la perspectiva de actores institucionales. Asimismo, resulta pertinente ampliar el análisis comparativo a otras instituciones de educación superior, lo que podría enriquecer el análisis sobre diferenciación territorial y capacidades institucionales.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue financiado a través del proyecto de investigación PUL22-0009 entre la Universidad de La Frontera y la Universidad de Los Lagos, a través de la Dirección de Investigación de la Universidad de La Frontera.

REFERENCIAS

- [1] F. Valassina, P. Letelier, N. Ampuero, M. Ramírez, M. Morales, P. Leal, C. Rilling, J. C. Parra, H. Poblete, O. Castro, M. A. García y J. Tapia, "Potenciales Impactos y Alcances del Marco Regulatorio Legal Vigente para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades," en *Propuestas para el fortalecimiento de los sistemas internos de aseguramiento de la calidad de las universidades chilenas*. Santiago, Chile: CINDA, 2024.
- [2] República de Chile, "Ley N.º 21.091 sobre Educación Superior," Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29-May-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- [3] Comisión Nacional de Acreditación, *Criterios y estándares de acreditación institucional*, 2023.
- [4] República de Chile, "Ley N.º 20.129 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior," Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17-Nov-2006. [En línea]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=255323>
- [5] J. R. Evans y W. M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, 9.ª ed. Ciudad de México, México: Cengage Learning, 2015.
- [6] G. Minazheva, "Modern trends in the formation of the quality system of higher education," *E3S Web of Conferences*, vol. 159, art. no. 09013, 2020, doi: 10.1051/e3sconf/202015909013.
- [7] I. Irrázaval, J. Scharager y A. Meza, "Aseguramiento de la calidad en la reforma a la educación superior", *Temas de la Agenda Pública*, vol. 11, n.º 86, pp. 1–14, ago. 2016. [En línea]. Disponible en: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/aseguramiento-de-la-calidad-en-la-reforma-a-la-educacion-superior/>.
- [8] T. Saarinen and J. Välimaa, "Change as an intellectual device and as an object of research," in *Managing Reform in Universities*, B. Stensaker, J. Välimaa and C. Sarrico, Eds. Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan, 2012, pp. 41–60.
- [9] República de Chile, "Ley N.º 21.094 sobre universidades estatales," Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 05-Jun-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1119253>
- [10] R. Pinheiro, P. Bennenworth, and G. A. Jones (eds.), *Universities and Regional Development: A Critical Assessment of Tensions and Contradictions*. London, UK: Routledge, 2012, doi: 10.4324/9780203112298.
- [11] Instituto Nacional de Estadísticas (INE), "Síntesis de Resultados Censo de Población y Vivienda 2024," Santiago, Chile, 2024.
- [12] Ministerio de Desarrollo Social y Familia, "Resultados Encuesta CASEN 2022–2024," Observatorio Social, Gobierno de Chile, Santiago, 2024.
- [13] Subsecretaría de Educación Superior (SIES), "Informe de Matrícula en Educación Superior 2024," Ministerio de Educación, Gobierno de Chile, Santiago, 2024.
- [14] C. A. Tran, D. H. Van, T. T. P. Nguyen, T. T. T. Nguyen, and T. M. Nguyen, "Research in higher education quality assurance worldwide (2003–2023): A bibliometric analysis from the Scopus database," *Cogent Education*, vol. 12, no. 1, Art. no. 2479405, 2025.
- [15] N. Carvalho, M. J. Rosa, and A. Amaral, "Cross-border higher education and quality assurance: Results from a systematic literature review," *Journal of Studies in International Education*, vol. 27, no. 5, pp. 695–718, Nov. 2023.
- [16] OECD, *Reviews of National Policies for Education: Chile's Higher Education*, 2013.
- [17] E. Ferlie, C. Musselin, and G. Andresani, "The steering of higher education systems: A public management perspective," *Higher Education*, vol. 56, no. 3, pp. 325–348, Sep. 2008.
- [18] A. Mosquera-Guerrero, E. Meliá-Martí, and E. Romero-Torres, "Approaches to university management, governance and strategy: Systematic literature review in the 21st century," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 29, no. 11, pp. 482–502, 2024.
- [19] B. Stensaker, L. Langfeldt, L. Harvey, J. Huisman, and D. Westerheijden, "An in-depth study on the impact of external quality assurance," *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 36, no. 4, pp. 465–478, 2011.
- [20] P. Blanco-Ramírez and J. B. Berger, "Rankings, accreditation, and the international quest for quality: Organizing an approach to value in higher education," *Quality Assurance in Education*, vol. 22, no. 1, pp. 88–104, 2014. <https://doi.org/10.1108/QAE-07-2013-0031>
- [21] M. Mollis, "Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa," *Revista de la Educación Superior*, vol. XLIII, no. 169, pp. 25–45, ene.–mar. 2014.
- [22] B. Stensaker, P. Maassen, M. Borgan, M. Oftebro, and B. Karseth, "Use, updating and integration of quality assurance systems in higher education institutions: The case of Norway," *Quality in Higher Education*, vol. 26, no. 1, pp. 24–41, Apr. 2020.
- [23] A. Hoecht, "Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability," *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, vol. 51, no. 4, pp. 541–563, Jun. 2006.
- [24] T. Danø and B. Stensaker, "Still balancing improvement and accountability? Developments in external quality assurance in the Nordic countries 1996–2006," *Quality in Higher Education*, vol. 13, no. 1, pp. 81–93, Apr. 2007.
- [25] L. Harvey, "Quality culture and organisational change," *Quality in Higher Education*, vol. 24, no. 1, pp. 1–3, Apr. 2018.
- [26] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Quality and Value in Higher Education*, Paris: OECD Publishing, 2008.
- [27] K. Brøgger, "Governing through standards: The faceless masters of higher education," *Higher Education*, vol. 77, no. 4, pp. 653–668, Apr. 2019.
- [28] International Organization for Standardization, *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*, Geneva: ISO, 2015.
- [29] International Organization for Standardization, *ISO 21001:2018 Educational Organizations – Management Systems for Educational Organizations*, Geneva: ISO, 2018.
- [30] European Foundation for Quality Management (EFQM), *The EFQM Model*, Brussels: EFQM, 2020.
- [31] L. Harvey and J. Williams, "Fifteen Years of Quality in Higher Education," *Quality in Higher Education*, vol. 16, no. 1, pp. 3–36, 2010.
- [32] B. Stensaker, L. Harvey, J. Huisman, L. Langfeldt, and D. F. Westerheijden, "The impact of the European standards and guidelines in agency evaluations," *European Journal of Education*, vol. 45, no. 4, pp. 577–587, 2010.

- [33]N. Fernández Lamarra, "Higher education quality assurance processes in Latin America: a comparative perspective," *Policy Futures in Education*, vol. 7, no. 5, pp. 486-497, 2009.
- [34]E. Troncoso, D. A. López, R. Ruby-Figueroa, D. Koch, and R. Reich, "Does quality matter? Quality assurance in research for the Chilean higher education system," *Publications*, vol. 12, no. 1, Art. no. 4, Feb. 2024.
- [35]R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- [36]P. J. DiMaggio and W. W. Powell, "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160, 1983.