



# Definición conceptual de calidad y de excelencia en la educación superior en el contexto universitario chileno

Conceptual definition of quality and excellence in higher education in the Chilean university context

Volumen 23, Número 1  
Enero - Abril  
pp. 1-33

Carla Arriagada-Poblete  
Francisco A. Gálvez-Gamboa  
Benjamin Adasme-Jara

## Citar este documento según modelo APA

Arriagada-Poblete, Carla., Gálvez-Gamboa, Francisco A., y Adasme-Jara, Benjamin. (2023). Definición conceptual de calidad y de excelencia en la educación superior en el contexto universitario chileno. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-33. Doi. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.51570>

## Definición conceptual de calidad y de excelencia en la educación superior en el contexto universitario chileno

Conceptual definition of quality and excellence in higher education in the Chilean university context

Carla Arriagada-Poblete<sup>1</sup>  
Francisco A. Gálvez-Gamboa<sup>2</sup>  
Benjamin Adasme-Jara<sup>3</sup>

**Resumen:** Este estudio tuvo como objetivo general construir colectivamente los conceptos de calidad y de excelencia para una universidad chilena como parte de la actualización de su política de calidad, en el marco de la búsqueda permanente de la mejora continua al interior de la institución. Se realizó una revisión teórica de ambos conceptos, lo que permitió establecer que la calidad es una temática ampliamente estudiada en educación superior, no así la idea de excelencia, que se encuentra investigada en menor medida. Se determinó que no es suficiente una construcción teórica para sus definiciones, ya que ambos conceptos poseen una multidimensionalidad y son dependientes del contexto al que pertenecen. Consecuentemente, fue necesario destacar las opiniones de los diferentes integrantes de la comunidad universitaria en su definición. Se decidió aplicar un enfoque cualitativo y exploratorio a partir de las opiniones de los distintos estamentos, donde participaron 75 personas de un levantamiento realizado a través de grupos focales aplicados en agosto de 2020 y en octubre del año 2021. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido que estableció los siguientes resultados: cada definición de los conceptos debe ser concreta e incluir un enfoque que considere el contexto y los elementos propios del quehacer de la universidad, tales como objetivos, identidad, propósitos, misión y visión institucional; la definición del concepto de excelencia debe incluir de manera explícita la calidad, de modo que se visualice la relación entre ambas definiciones.

**Palabras clave:** calidad, educación superior, mejora educativa, excelencia

**Abstract:** The general objective of this study was to collectively construct the concepts of quality and excellence for a Chilean university as part of the updating of its quality policy, within the framework of the permanent search for continuous improvement within the institution. A theoretical review of both concepts was carried out, which allowed establishing that quality is a widely studied topic in higher education, but not the idea of excellence, which has been researched to a lesser extent. It was determined that a theoretical construction is not sufficient for their definitions, since both concepts have a multidimensionality and are dependent on the context to which they belong. Consequently, it was necessary to highlight the opinions of the different members of the university community in their definition. It was decided to apply a qualitative and exploratory approach based on the opinions of the different strata, where 75 people participated in a survey conducted through focus groups applied in August 2020 and October 2021. Subsequently, a content analysis was carried out, which established the following results: each definition of the concepts must be concrete and include an approach that considers the context and the elements of the university's work, such as objectives, identity, purposes, mission and institutional vision; the definition of the concept of excellence must explicitly include quality, so that the relationship between both definitions is visualized.

**Keywords:** quality, higher education, educational improvement, excellence

<sup>1</sup> Universidad Católica del Maule, Analista de datos en la Dirección de Evaluación y Estudios, Maule, Chile. Socióloga por la misma universidad. Dirección electrónica: [carlaarriagadapo@gmail.com](mailto:carlaarriagadapo@gmail.com) Orcid <https://orcid.org/0000-0001-5057-2849>

<sup>2</sup> Académico de la Universidad Católica del Maule, Maule, Chile. Ingeniero comercial por la misma universidad y Magíster en Economía de la Universidad de Talca, Chile. Dirección electrónica: [franziscogalvez@gmail.com](mailto:franziscogalvez@gmail.com) Orcid <https://orcid.org/0000-0002-1183-5375>

<sup>3</sup> Universidad Católica del Maule, Analista de Evaluación y Procesos en la Dirección de Evaluación y Estudios, Maule, Chile. Sociólogo por la misma universidad y Magíster en Economía de la Universidad de Talca, Chile. Dirección electrónica: [benja.adasme.j@gmail.com](mailto:benja.adasme.j@gmail.com) Orcid <https://orcid.org/0000-0003-1882-6882>

**Artículo recibido:** 28 de junio, 2022

**Enviado a corrección:** 04 de octubre, 2022

**Aprobado:** 02 de diciembre, 2022

## 1. Introducción

El Sistema de Educación Superior en Chile ha tenido importantes cambios en los últimos años. Tras la promulgación de la ley 21.091 de 2018, las Instituciones de Educación Superior (en adelante, IES) chilenas han realizado ajustes con especial énfasis en perfeccionar sus sistemas de aseguramiento interno de la calidad. Poniendo su foco en la mejora continua de los procesos, la nueva ley establece, entre otras cosas, la obligatoriedad de la acreditación institucional, la eliminación de la acreditación voluntaria en pregrado, nuevos criterios y estándares de acreditación.

La universidad en que se realiza este estudio ha manifestado una preocupación constante por la búsqueda de la excelencia y la calidad, que se expresa en un interés por ajustar sus procesos a los estándares nacionales en educación superior. En este contexto, surge la necesidad de actualización del Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SGIC), el cual soporta todos los mecanismos de autorregulación al interior de la organización. Como parte de ese proceso, uno de los principales objetivos ha sido actualizar la política de calidad de la Universidad y sus declaraciones sobre la calidad y la excelencia, las cuales fijan un marco orientador para el aseguramiento de la calidad al interior de la Institución.

La universidad del estudio se encuentra la región centro-sur de Chile, con tres campus en dos ciudades distintas y con una matrícula de alrededor de once mil estudiantes. Nace en la década de los noventa como una institución al alero de la iglesia católica.

El concepto de calidad en educación superior se encuentra ampliamente definido y trabajado por diversos autores, variando junto con los cambios en dicho nivel educativo. En ese sentido, se reconocen los múltiples atributos que componen la calidad y la dependencia de la valoración interna que se haga del concepto (Green, 1994; Harvey y Green, 1993; Harvey y Knight, 1996; Lemaitre et al, 2018). Por su parte, el concepto de excelencia tiene múltiples enfoques y criterios que aportan a su definición. Algunos de ellos reconocen la excelencia como el grado de perfección que alcanzan las instituciones respecto de áreas como la investigación, la docencia, el desempeño del estudiantado, entre otros (Brusoni et al, 2014; Perrenoud, 1990).

A partir de lo anterior, el estudio tuvo por objetivo general construir colectivamente los conceptos de calidad y de excelencia para una universidad de Chile. Para ello, se utilizó un enfoque metodológico de carácter cualitativo a través de la técnica del *focus group*. Sus resultados muestran, respecto al concepto de calidad, la importancia de cumplir adecuadamente los propósitos institucionales plasmados en el proyecto educativo institucional; la necesidad que el concepto incluya la totalidad de las áreas que componen la

Institución y no solo las que interfieren en el proceso formativo del alumnado. Así mismo, se identifica, en el concepto de excelencia, aspectos clave como el cumplimiento de criterios de calidad y el alcance de mayores niveles en aquellos elementos que son parte fundamental de ella.

El documento se estructura en cuatro secciones: un marco teórico respecto a los dos conceptos en discusión, una sección metodológica, los resultados de la investigación y finalmente, una sección con las conclusiones.

## **2. Referente teórico**

### **2.1 El contexto chileno**

El país cuenta con un Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad en la Educación Superior, implementado en 1999 (Lemaitre et al, 2012). En este contexto, "(...) asegurar la calidad juega un rol importante en términos de dar señales de excelencia, del status de las instituciones y sus programas de estudio (...)" (Centro de Políticas Públicas UC, 2011, p.1). Así, la enseñanza superior universitaria tiene como horizonte la excelencia, destacada como un valor central y una característica distintiva de las universidades (García - Jiménez, 2016).

Para cumplir lo anterior, un hito importante fue la promulgación de la Ley 21.091 en 2018, que crea un Sistema de Educación Superior, además de una superintendencia, una subsecretaría de Educación Superior y se diseñan importantes cambios al órgano responsable de los procesos de acreditación en el país, la Comisión Nacional de Acreditación (desde ahora CNA). Asimismo, la Ley fortalece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y determina los requisitos que deben cumplir las IES para acceder a financiamiento institucional. Asimismo, esta nueva ley establece algunos parámetros para el aseguramiento de la calidad y la acreditación. Uno de los más importante es la eliminación de las agencias privadas acreditadoras y el establecimiento de la CNA como único ente capaz de acreditar instituciones, carreras y postgrados en Chile.

Además, la ley reconoce la existencia de trece principios fundamentales del Sistema de Educación Superior Chileno (Artículo 2). En lo que respecta a calidad se dice que:

Las instituciones de educación superior y el Sistema de que forman parte deben orientarse a la búsqueda de la excelencia; a lograr los propósitos declarados por las instituciones en materia educativa, de generación del conocimiento, investigación e innovación; y a asegurar la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad, cuando

corresponda, establecidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. En la búsqueda de la calidad, las IES deberán tener en el centro a los estudiantes y sus aprendizajes, así como la generación del conocimiento e innovación. (Ley 21.091, 2018)

Otro aspecto destacable es el surgimiento de nuevos criterios y estándares, comunicados el 30 de septiembre del 2021, y que entrarán en vigencia en octubre de 2023. En ellos se han definido tres niveles de acreditación: básico, avanzado y de excelencia (CNA, 2021). Asimismo, se destacan, en el área institucional, algunas dimensiones que apuntan a su evaluación con fines de acreditación: docencia y resultados del proceso de formación, gestión estratégica y recursos institucionales, aseguramiento interno de la calidad, vinculación con el medio e Investigación, creación y/o innovación. En síntesis, los nuevos criterios y estándares abren nuevos caminos en el aseguramiento de la calidad de las instituciones, lo que implica múltiples desafíos para su evaluación.

## 2.2 Calidad en la educación superior

La discusión sobre el concepto de calidad en la educación superior surge como respuesta a los múltiples cambios que ha experimentado la educación terciaria a nivel internacional desde mediados del siglo XX (Orellana, 2015). Las nuevas demandas de una sociedad globalizada dejan nuevos desafíos que exigen una mayor adaptación de la enseñanza superior en los procesos de calidad y excelencia (Rengifo-Millán, 2017). A su vez, la alta masificación del acceso al sistema universitario se ha potenciado, en parte, a través de algunas políticas públicas, las que han permitido una alta diversificación en el espacio de las universidades, y a la extensión del acceso a la educación superior a sectores que antiguamente eran excluidos. Chile no ha estado exento a estos cambios, la matrícula en pregrado aumentó de 938.158 en 2010 a 1.204.414 en 2021 (Sistema de Información de la Educación Superior [SIES], 2010; 2021). Lo que refleja los cambios y la masificación que ha vivido el sistema universitario en los últimos años en Chile.

La masificación de la educación superior ha impulsado a los distintos gobiernos a poner más énfasis en el aseguramiento de la calidad. Por lo mismo, se busca construir un piso mínimo en torno a la gestión institucional y a la implementación de los procesos formativos (González y Espinoza, 2008, p. 248).

### 2.2.1. Evolución del concepto de calidad

El concepto de calidad no surge desde el ámbito educativo. Torres (2012) elabora una revisión histórica del desarrollo y de los enfoques de calidad que han transcurrido en el siglo XX. En primera instancia, la autora reflexiona sobre tres etapas de calidad: una primera donde la calidad es asociada al control de calidad en la producción industrial; una segunda, enfocada en el aseguramiento de la calidad de los productos para que sean adecuados al uso que se les debe dar; y una tercera etapa que denomina, calidad total, entendida como "... una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto-superación y perfeccionamiento continuo" (Chiavenato, 2002, p.690).

Por otro lado, Castaño- Duque y García-Serna (2012) expresan que:

La calidad es un tema que traspasó las fronteras de las empresas de producción industrial y prestadoras de servicios, al sector de la educación generando estrategias como los sistemas de aseguramiento de la calidad, que llevan a las instituciones a una posterior certificación o acreditación, tanto de programas como de procesos institucionales. (p. 221)

Si bien, el concepto de calidad surge desde la industria, en el contexto la educación superior, el concepto de calidad comienza a tomar notoriedad en los años ochenta en Estados Unidos, de la mano de críticas a la baja en la calificación de las y los estudiantes y el surgimiento de problemas de financiamiento (Fontalvo y De la Hoz, 2018). En Europa, este concepto toma fuerza durante los años noventa debido a las recomendaciones de los organismos internacionales para conducir mejores resultados en las escuelas y mejorar su funcionamiento para consolidar sistemas educativos más homogéneos y globalizados (Mejía, 2015). Desde entonces, ha surgido la discusión de generar indicadores y estándares que contribuyan al logro de dicha homogeneidad.

Desde 1990, en Latinoamérica, se comienza a establecer políticas educativas y estrategias de acción para mejorar la calidad educativa (Vallaint y Rodríguez, 2018). Numerosas IES han registrado importantes avances en la aplicación de los enfoques de calidad en la gestión, respondiendo a modelos genéricos y procesos de autoevaluación basados, principalmente, en sistemas de acreditación (Guerra y Jaya, 2016). A inicios del s. XXI solo existían procesos de acreditación institucional en EE.UU., sin embargo, en la actualidad, la mayoría de los países están instalando procesos de acreditación o evaluación

institucional (Lemaitre, 2006, citado en Guerra y Jaya 2016). Dichos procesos han mostrado resultados positivos, especialmente en aquellos que se realizan a nivel institucional, ya que facilitarían la toma de decisiones y la aplicabilidad de los resultados a niveles micro, como en el caso de carreras o programas (Guerra y Jaya, 2016).

Organismos internacionales como la Unesco (1998) han definido la calidad como un concepto que integra, al menos, tres ideas fundamentales: su carácter multidimensional que abarca la comprensión de múltiples actividades y funciones dentro de las IES; la noción de responsabilidad para evaluar interna y externamente cada una de esas funciones, de forma transparente y abierta; finalmente, considera la diversidad de los contextos de cada institución. Es por ello que, generalmente, la calidad en el ámbito educativo se reconoce como un término complejo de definir, porque su conceptualización varía según los diferentes intereses e interpretaciones de las instituciones.

Para Lemaitre et al. (2018), la discusión sobre qué es calidad se basa en distintas aproximaciones vinculadas a diferentes perspectivas, las cuales se pueden considerar en una discusión que busque responder cuál es la principal misión de la educación superior en el siglo XXI. Lemaitre et al. (2018) plantean que estos enfoques están basados en diferentes perspectivas referentes a la misión de las IES, como son: una perspectiva economicista, en donde es necesario observar la eficiencia y promoción de un crecimiento económico; un aspecto centrado en la equidad y en la contribución que tiene la educación superior para la cohesión social; y un enfoque pluralista, que se centra en la relevancia y la pertinencia de la educación superior en cuanto a la importancia de la diversidad de las instituciones y de su oferta.

### *2.2.2. Calidad como un concepto multidimensional*

El concepto de calidad es multidimensional, no solo abarca las funciones y actividades de una institución de educación superior, sino que también incluye su contribución a la sociedad, a partir de sus necesidades y demandas. Para Lemaitre et al. (2018), esta característica reside en la valoración que cada institución propone en función a su desarrollo y contexto. En este sentido, las instituciones deben tomar en cuenta que la calidad hace referencia a varios elementos, sin olvidar analizar en primera instancia dos factores importantes: uno es el conjunto de cambios sociales, económicos y tecnológicos que ha afectado la educación superior en las últimas décadas (Atria, 2012); el segundo remite al

contexto donde se pretende utilizar, y los objetivos de su utilización (Stensaker, 2007 citado en Lemaitre et al, 2018, p. 101).

Para Rengifo-Millan (2017) el concepto de calidad tiene una naturaleza multidimensional que se debe a los diversos enfoques que ha tenido en la historia. Castaño-Duque y García-Serna (2012) señalan que hay que tener en cuenta “el entorno, momento histórico y las características propias de cada institución” (p. 221).

Existen ciertos hallazgos teóricos sobre el concepto de calidad en la educación basados en distintas perspectivas desde donde se han interpretado. Desde la mirada de diversos autores, la literatura revisada durante los últimos veinte años tiene variadas perspectivas teóricas y conceptos populares de calidad que han sido formulados y que aún siguen estando vigentes (Lemaitre et al, 2018; Rengifo-Millan, 2017; Schindler et al, 2015). Algunos de los autores más destacados son: Green, (1994), Harvey y Green (1993), Harvey y Knight, (1996), entre otros. Para Jungblut et al. (2015), la visión de Harvey and Green (1993) era que la calidad es un concepto relativo y su relatividad tiene dos facetas o perspectivas: en primer lugar, es relativo a las partes interesadas, por tanto, depende de quién la mire; y, por otro lado, que se puede medir en términos absolutos y relativos.

Schindler et al. (2015) consideran que existen dos estrategias para visualizar las diferentes definiciones de calidad que se han entregado. La primera es a través cuatro amplias conceptualizaciones que incluyen: ver la calidad como un propósito que se ajusta a la misión/visión declarada por la institución y a diferentes estándares internos y externos; ver la calidad como excepcional donde se logra distinción a través del cumplimiento de altos estándares; ver la calidad como transformadora, a partir del impacto que genera en los estudiantes a nivel personal y profesional; ver la calidad como explicable donde las instituciones deben hacer uso de recursos de manera óptima.

La segunda estrategia refleja indicadores que muestran insumos o productos. Un primer indicador es el administrativo, relevante para el funcionamiento general de la institución, También, están los indicadores que apuntan al apoyo al estudiantado y la capacidad de respuesta que hay hacia sus problemáticas. Asimismo, están los indicadores ligados a los recursos educativos que realizan los docentes. Y, por último, aquellos indicadores asociados al rendimiento del estudiantado. En ese sentido, se puede observar que los tres primeros indicadores reflejan los insumos deseados, mientras que el último considera los resultados.

De acuerdo con lo explicitado anteriormente se puede estimar que existen diversas visiones para el concepto de calidad, con algunas similitudes. En primer lugar, se debe

considerar la evolución que ha vivido el concepto entendiendo que la calidad se encontraba mayormente asociada a la industria. No obstante, su evolución permitió que instituciones de educación superior se hicieran cargo de este aspecto, especialmente con la llegada de agentes de evaluación externa y posteriormente, aquellos mecanismos que nacen internamente. Asimismo, se puede establecer ciertas similitudes entre la idea multidimensionalidad del concepto, donde Rengifo-Millan (2017) y la Unesco (1998) establecen lo mismo. También, la idea de la valoración interna y externa que plantea Lemaitre et al. (2018) y Castaño-Duque y García-Serna (2012), considerando la autopercepción y las miradas que se dan desde afuera hacia las instituciones, que muchas veces están influenciadas por su relación con el contexto en que se insertan.

### 2.3 Excelencia en la educación superior

La idea de excelencia puede entenderse como un concepto controvertido, dependiente del contexto donde se define, muy similar a lo mencionado sobre calidad, no obstante, ha sido menos trabajado que el anterior concepto.

De acuerdo con Skelton (2007), los significados que se le otorgan a la excelencia varían de acuerdo al entorno y los cambios que tiene la educación superior (citado en Brusoni et al, 2014). En ese sentido, podría relacionarse la excelencia con la noción de que una persona, cosa o entidad es superior a los demás, por tanto, eso le entregaría la característica de excelente a algo (Brusoni et al, 2014). Asimismo, Brusoni et al. (2014) consideran que se podrían establecer algunos atributos que se le entregan a la excelencia: La excelencia está estrechamente vinculada a una evaluación; Alguien o algo siempre se declara excelente 'en contexto', no en sí mismo sino en relación con un marco de referencia que conlleva criterios; El juicio de excelencia depende de los criterios elegidos; Esos criterios evolucionan a través del tiempo, el espacio y la perspectiva, pero no son arbitrarios (Strike, 1985, citado en Brusoni et al., 2014); El juicio de excelencia, por tanto, depende de la persona o la sociedad que hace eso; Además, este juicio puede estar distorsionado emocionalmente (intereses personales, ignorancia de ciertas realidades, prejuicio, inconsistencia, pasión) (Rosati, 1998, citado en Brusoni et al., 2014)

El concepto de excelencia dentro de la educación superior es considerado, al igual que la calidad, como un término de naturaleza multidimensional y con un alto nivel de abstracción (García-Jiménez, 2016). Un factor clave de la educación superior es la alineación de las metas formativas de cada institución a las demandas del entorno (García Jiménez, 2016). Así, se

hace necesario considerar que los conceptos de excelencia y responsabilidad social proporcionan un valor añadido a las instituciones en el contexto de la calidad.

Diversos autores sostienen que el concepto de excelencia se asocia a la excepción, a conseguir altos estándares que la distinguen como algo exclusivo y distintivo (Harvey y Green, 1993 citado en Lemaitre et al., 2018). Esta idea se centra en una lógica que pretende concebir el concepto de excelencia hacia un nivel internacional, que resulta ser parte de la búsqueda por la comparación con un ideal o con múltiples realidades y procesos, pero que nunca es visto como un producto de un análisis limitado (García-Jiménez, 2016). El concepto de excelencia es considerado por García-Jiménez (2016) como un concepto universal, que permite el análisis de una realidad concreta, por tanto, la excelencia en la educación superior es vista desde un enfoque global que se basa en los elementos de la competitividad y/o la comparación con un ideal, utilizando rankings y tablas de clasificación. Por su lado, retomando lo referente al concepto de excelencia, Perrenoud (1990) expresa que:

Se define la excelencia como el grado eminente de perfección que una persona o cosa tiene en su género ... la jerarquía de excelencia es una jerarquía fundada en el grado en el que una práctica se aproxima a la excelencia, entendida como dominio efectivo, elevado grado de perfección. (pp. 35-36)

En ese sentido, en términos de la educación superior, la definición de Perrenoud (1990) permite integrar la mirada de que lo excelente es lo superior y, por tanto, sería aquella institución que cuente con los mejores estándares. En este caso la excelencia, a través de la evaluación externa en Chile, queda determinada a partir de los niveles que entrega la CNA, donde el más alto es excelencia.

Por lo tanto, las principales diferencias que se encuentran entre los conceptos de calidad y excelencia, de acuerdo con la literatura, tienen relación con el grado de cumplimiento de los estándares internos y/o externos que se han definido, considerando en la excelencia un grado más alto de logro. Sin embargo, estos niveles dependerán del contexto en donde se midan y las exigencias del entorno y propias de la institución.

### *2.3.1. Enfoques de la excelencia*

Bleikie (2011, citado en Brusoni et al, 2014) señala dos nociones para entender la excelencia: por un lado, una en la que solo las instituciones superiores se clasifican como

excelentes y, por otro, la competitiva, en el que algunas unidades o incluso toda la institución compiten por financiación que les otorga el estatus de instituciones excelentes.

Por su parte, Brusoni et al. (2014) considera que el uso del término *excelencia* se explora en una serie de diferentes contextos que reflejan las expectativas de las distintas personas interesadas. En ese sentido, se puede ver la excelencia en áreas de gestión, investigación, enseñanza y en el desempeño del estudiantado. Además, dentro de cada enfoque aparecen nuevos modelos que entregan diferentes miradas en una misma área. Algunos de estos refieren a:

- *Excelencia en la gestión: Modelo EFQM, Modelo Baldrige y Excelencia en USA*

Uno de los enfoques que tiene la excelencia es la gestión, en ella se pueden encontrar diversos modelos que se caracterizan por aportar elementos para que las organizaciones, especialmente las educativas, puedan funcionar óptimamente. Uno de los modelos de excelencia más reconocidos es el EFQM (European Foundation for Quality Management), creado en 1991. De acuerdo a Del Campo et al. (2013):

El EFQM se configuró como un modelo de gestión y auto evaluación, que servirá de guía a las organizaciones para analizar sus procesos de gestión tomando como referencia, el grado de cohesión socioeconómica de la organización; aprendiendo para ello de sus puntos fuertes e identificando sus áreas de mejora. (p. 370)

Por otro lado, se encuentra el Modelo Baldrige que es directamente aplicable a las instituciones educativas (Brusoni et al, 2014). En este caso, los criterios de educación del modelo enfatizan el aprendizaje de los estudiantes reconociendo al mismo tiempo las diferentes misiones, roles y programas que existen en las instituciones del área educativa. Asimismo, los criterios ven a los y las estudiantes como clientes clave y reconocen que puede haber otros clientes (por ejemplo, padres).

El modelo de excelencia estadounidense integra elementos esenciales para establecer y mantener una institución, departamento o programa (Rubén, 2007, citado en Brusoni et al. et al, 2014), considerando siete áreas de evaluación para definir la excelencia en la educación superior; Liderazgo; Propósitos y planes; Beneficiarios y distritos electorales; Programas y servicios; Profesorado, personal y lugar de trabajo; Evaluación y uso de la información; Resultados y logro.

- *Excelencia en investigación: El marco de investigación de excelencia*

Otro de los enfoques de la excelencia tiene relación con la investigación. En el Reino Unido se utiliza el The Research Excellence Framework (REF), que busca producir indicadores de excelencia en investigación y utilizarlos para comparar el desempeño de las IES (Brusoni et al, 2014). Bajo este modelo la excelencia se evalúa cuantitativamente incluyendo indicadores como: postgrado, participación de estudiantes, indicadores bibliométricos, ingresos por investigación externa, etc.

- *Excelencia en la enseñanza*

A partir de lo planteado por Brusoni et al. (2014), la excelencia en la enseñanza se encuentra determinada por factores individuales del cuerpo docente, la interacción con el estudiantado, la participación de los mismos en las clases y como responde la información que proporciona en clases dentro de los objetivos del curso. En ese sentido, Gibbs (2008, citado Brusoni et al., 2014) considera que se pueden encontrar algunos patrones en relación a la idea de excelencia, ligado especialmente a los estudiantes, su aprendizaje, el desarrollo del currículo, apoyo personal, entre otros. Mientras que para el cuerpo docente se destaca la experiencia y conocimientos que tenga y el trabajo que realiza en innovación.

- *Excelencia en el desempeño del estudiante: el modelo conservatorio*

Existe otro enfoque ligado al desempeño del estudiantado, que usa al modelo de los conservatorios como referencia. La educación dentro del conservatorio se centra en el desarrollo de talentos y personas de alto rendimiento, especialmente en disciplinas de la música y el teatro (Brusoni et al, 2014). En este caso se toma a un grupo de estudiantes que buscan ser formados desde altos estándares académicos y prácticos, con docentes desarrollados ampliamente en su campo. Este modelo implica que las instituciones apuesten por la excelencia como un estándar que los estudiantes pueden lograr.

### *2.3.1. Definición de la excelencia a partir de criterios*

De acuerdo con lo planteado por la ENQA<sup>4</sup> (Brusoni et al, 2014), existe un enfoque de excelencia basado en criterios que responden a diferentes áreas existentes dentro de las IES, los que podrían entenderse como estándares ampliamente reconocidos y apropiados por las

---

<sup>4</sup> La ENQA es la Asociación Europea para la Calidad de la Educación Superior.

instituciones. Los criterios son los siguientes: Gobierno y gestión estratégica sólida y progresiva.; Altos estándares de rendimiento académico; Trayectoria bien asentada de empleabilidad de los egresados; Experiencias de aprendizaje excepcionales; Satisfacción positiva de los agentes de interés; Altos niveles de satisfacción de los estudiantes; Compromiso con la investigación y el desarrollo académico.; Apoyo al desarrollo social, económico y cultural; Reconocimiento al beneficio social de la educación; Compromiso con la internacionalización; Promoción de la igualdad y de la libertad académica.

Los anteriores, conforman una serie de criterios para visualizar algunos aspectos que sean alcanzables dentro de las IES a partir de las diversas áreas que la componen. La finalidad es lograr una gestión eficiente a través de la identificación de fortalezas y debilidades, como un control de los procesos y productos que conlleva una exigencia continua. Estos criterios apuntan a diferentes áreas de la excelencia, considerando a toda la comunidad educativa tanto interna como externa. En ese sentido, las IES deben tomar en cuenta y analizar cada una de sus acciones para poder lograr esos objetivos. No obstante, García-Jiménez (2016) precisa que esta es una lista de criterios no exhaustiva, por tanto, no puede ignorar otros modos de excelencia, ya que cada una de las instituciones universitarias puede definir cuál es su propósito y que es lo que la distingue de otras universidades.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Enfoque**

El marco metodológico en el cual se sustenta este estudio es un enfoque cualitativo desde un paradigma interpretativo. Este tipo de metodología permite profundizar a través de los diferentes relatos las percepciones de cada actor involucrado, por lo tanto, uno de sus objetivos principales es la comprensión, centrándose en la búsqueda de las experiencias que cada participante posee en relación con los conceptos de calidad y excelencia (Ricoy, 2006). Asimismo, y respecto al alcance de la investigación, esta es de carácter exploratorio

El objetivo general del estudio es construir colectivamente los conceptos de calidad y excelencia para una universidad en Chile, como insumo para la actualización de su política de calidad. A partir de ello se realizó la recolección de información con la aplicación de grupos focales, con el propósito de recoger las opiniones y visiones de la comunidad interna respecto de ambos conceptos. La recolección de información fue realizada en los meses de agosto del año 2020 y octubre del año 2021.

### 3.2 Participantes

Se utiliza un muestreo de carácter no probabilístico, concordante con el tipo de metodología cualitativa. Las personas que participaron fueron seleccionadas de manera intencionada respecto de las funciones que cumplieron en el proceso de acreditación en el que participó la universidad el año 2020 en sus respectivos estamentos. En el caso específico de los grupos focales realizados en el año 2021, estos se enfocaron en las áreas misionales de la universidad (docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión), quienes fueron seleccionadas por el rol que tuvieron en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional ejecutado por la universidad durante el 2020.

Para una mejor apreciación de las personas que participaron y en específico de los grupos, estos fueron divididos por los años de aplicación. (ver tabla 1).

El primer grupo, compuesto por personas actoras de la comunidad interna: estudiantes, personal académico, y personas funcionarias sin experiencia directa en temáticas de aseguramiento de la calidad. El segundo, estuvo compuesto por personas actoras de la comunidad: personal académico, y personas funcionarias que trabajan directamente en la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad y/o participantes de organismos colegiados al interior de la universidad. Las personas que participaron fueron las siguientes:

- Estudiantes regulares de pregrado: Personas que cuentan con matrícula vigente y registran actividades curriculares inscritas en el periodo.
- Personal académico: Profesionales que imparten actividades curriculares en la universidad.
- Personas funcionarias: Personas contratadas por la institución, pertenecientes a su planta profesional y administrativa.
- Personas gestoras de calidad: profesionales pertenecientes a las unidades de gestión de las facultades.
- Secretarios de facultad: personas académicas encargadas de coordinar, supervisar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad en las Facultades.
- Personas coordinadoras comités de calidad: personal académico que preside el comité de calidad de sus carreras.
- Participantes en procesos de autoevaluación: personal académico, personas funcionarias y/o directivas que participaron de las comisiones de autoevaluación institucional.

**Tabla 1**  
**Estructura de los grupos de personas actoras universitarias participantes por año de aplicación, número de personas y número de grupos, Chile, 2021.**

<b>Año</b>	<b>Personas actoras que participaron</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total de participantes</b>
<b>2020</b>	– Estudiantes	13	8 grupos focales	34 personas
	– Personas académicas	9		
	– Personas funcionarias	12		
<b>2021</b>	– Participantes claves de la autoevaluación; de vinculación con el medio, docencia e investigación, y de apoyo-gestión.	28	8 grupos focales	41 personas
	– Personas Gestoras de calidad de Facultades	4		
	– Personas Coordinadoras de comités de calidad instalados en carreras y programas.	4		
	– Personas Académicas con rol de Secretarios de Facultad	5		

**Fuente:** Elaboración de las personas autoras, 2022.

### 3.3 Técnica de generación de datos

En el presente estudio se utiliza la técnica de grupo focal o focus group. Esta técnica fue aplicada de manera online en la plataforma Microsoft Teams, considerando los mismos pasos utilizados en un focus group presencial.

Cabe destacar que dentro de los grupos focales se contó con una pauta semi-estructurada (Ver anexo 1 y 2) donde existía una guía de preguntas y temáticas respecto del fenómeno estudiado. Asimismo, en cada una de las reuniones se leyó el consentimiento informado de la actividad donde cada participante debió autorizar de manera verbal la participación y grabación de la instancia.

### 3.4 Técnica de análisis

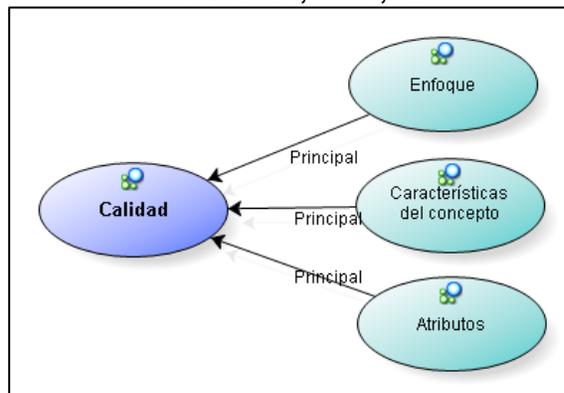
La codificación de la información producida en los grupos focales se realizó a través del *software* Nvivo en sus versiones 8 y 12. Para ello se utilizó la técnica de análisis de contenido que permite interpretar la información para identificar diversos aspectos y fenómenos relacionados a los objetivos de la investigación (Andréu, 2002). De acuerdo con esto a través del análisis se crearon nodos ramificados para cada concepto y posteriormente se incluyeron algunas dimensiones en cada nodo. Asimismo, se crearon redes y matrices de codificación para determinar cuáles fueron las categorías más relevantes y quienes fueron las personas actoras que más participaron en la construcción de cada concepto.

## 4. Resultados

### 4.1 Calidad

Respecto del concepto de calidad, en la Figura 1 se puede observar la red general que lo compone considerando en ella: un enfoque, características del concepto y atributos. La dimensión del enfoque está asociada a las diferentes miradas que las personas le asignaban a la calidad. La dimensión de características del concepto incorpora las diferentes ideas que las personas actoras creyeron necesarias de incorporar en una definición de calidad. Y, finalmente, los atributos que son una serie de elementos que se deben tomar en consideración a la hora de pensar en la calidad dentro de la institución.

**Figura 1**  
**Red semántica de las dimensiones del concepto de calidad según las personas actoras universitarias, Chile, 2021**



**Fuente:** Elaboración de las personas autoras, 2022.

#### 4.1.1. Enfoques de la calidad

Una primera dimensión identificada dentro del concepto de la calidad es que se le asigna un enfoque que tiene tres categorías principales: contexto, propósitos y cumplimiento de estándares.

Un concepto de calidad debe incluir características propias del contexto donde se inserta la institución, tal como plantea Castaño-Duque y García-Serna (2012). En este caso, enfocado en la perspectiva local de una educación que logre incorporar las particularidades del lugar donde se inserta, este elemento fue principalmente mencionado por las personas funcionarias que participaron. Y, además, la capacidad de responder a las necesidades del entorno y de las demandas que van surgiendo desde la sociedad, elemento mayormente mencionado por académicos. En ese sentido, algunas de las personas actoras plantearon:

Yo creo que... que hablamos... hablamos de calidad cuando somos capaces de entender cuáles son los estudiantes con quiénes trabajamos, cuál es la región en donde estamos... en donde estamos funcionando, etc.”. (Gestores y coordinadores de comités de calidad 1, comunicación personal, 12 de septiembre, 2021)

Otro aspecto importante dentro del enfoque son los propósitos. Para la mayoría de las personas, especialmente para los gestores y coordinadores de calidad, esto proviene del cumplimiento de los objetivos propios de la institución, que pueden visualizarse en su proyecto educativo, por ejemplo. Lo anterior está relacionado a lo planteado por Schindler et al, (2015), Harvey y Green, (1993) y Harvey y Knight, (1996), quienes establecen que la calidad puede ser mirada desde aspectos como la visión y misión.

O sea, en definitiva, si defino procedimientos, defino objetivos, defino metas, no cierto, y soy capaz de alcanzarlos, estoy ante una institución de calidad. (Gestión, comunicación personal, 14 de octubre, 2021)

Además, se encuentra el cumplimiento de estándares, lo que provoca la distinción de las instituciones y además responde a las exigencias de acreditación o también exigencias internas (Harvey y Green, 1993; Harvey y Knight, 1996). En ese sentido, las personas actoras, principalmente el personal académico, reconocen que hay aspectos mínimos que la universidad debe cumplir, especialmente relacionado con aquellas cosas que la misma institución promete a sus grupos de interés. Respecto a esto las personas funcionarias, plantean:

(...) creo que la calidad la determina, a ver, para empezar, estamos cumpliendo ciertos estándares que nos exigen desde agentes externos ... creo que la calidad son ciertos ámbitos que yo determino y que puedo medir en cierto modo. (Funcionarios 1, comunicación personal, 11 de agosto, 2020)

#### *4.1.2. Características del concepto*

Ya que el foco principal del estudio era entregar insumos para la construcción del concepto de calidad, otra dimensión importante de abordar son las características que éste debiese tener. En ese sentido, muchos de los planteamientos vienen dados por los cambios que las personas estimaban sobre la definición que está en la anterior Política de calidad.

En primer lugar, debe asignar responsabilidad a todos los estamentos de manera explícita. El concepto debe incorporar que toda la comunidad interna es participe de la calidad a nivel institucional.

Entonces, creo que, o sea, la abriría a un concepto que la calidad, para empezar, es responsabilidad de todos los miembros de la... de la comunidad académica, en su totalidad, desde los no administrativos, auxiliares, académicos, estudiantes... creo que habría que pensar una... en una definición más... más global. (Investigación 1, comunicación personal, 15 de octubre, 2021)

En segundo lugar, la calidad es un concepto multidimensional, elemento sustentado por diferentes autores y autoras que reconocen que la calidad está compuesta por múltiples aristas contextuales y en las funciones de la institución (Atria, 2012; Lemaitre et al, 2018). Esto también es reconocido por los participantes de los focus group y puede visualizarse en el enfoque que fue revisado anteriormente.

Además, se plantea que debe tener una definición más corta y clara, para que al leerla quede inmediatamente entendido a que se refiere la universidad cuando habla de calidad. Las personas que participaron también consideran que el concepto debe incorporar la transversalidad de la calidad, donde se debe responder a todas las funciones que se realizan en la institución universitaria.

A lo mejor agregar que, el concepto de calidad debería ser por lo menos la Universidad super transversal, tomando un poco lo que decía el compañero también, como que no existan prioridades de unas carreras sobre otras, porque finalmente, la universidad debería ser transversal para todos los estudiantes, porque todos forman parte de su comunidad. (Estudiantes 1, comunicación personal, 10 de agosto, 2020)

#### **4.1.3. Atributos**

Uno de los consensos que se llegó dentro de los talleres fue que la calidad es un concepto multidimensional, y, por tanto, debe incluir diferentes aristas dentro de su definición. Los atributos se insertan en áreas específicas de la universidad lo que será detallado a continuación.

La calidad también se observa en un ambiente institucional óptimo, que responda a las necesidades de estudiantes, personal académico, personas funcionarias y del entorno.

Ambientes, ambientes saludables digamos, porque uno podría tener todo esto súper

bien, y ser un lugar donde no se tratan bien las personas, donde hay... digamos... algunas prácticas inadecuadas... Bueno, de acuerdo, por ejemplo, con los valores institucionales, etcétera. (Académicos 2, comunicación personal, 21 de agosto, 2020)

Otro de los atributos fundamentales dentro de una Institución de Educación Superior hace referencia a la docencia. Esto también es destacado desde diversos autores a la hora de hablar de *recursos educativos*, ya que el material y las formas en que se entrega la enseñanza es fundamental dentro de la calidad universitaria (Harvey y Green, 1993; Schindler et al, 2015).

Para autores como Harvey y Green (1993), Harvey y Knight (1996) y Schindler et al. (2015) la calidad debe ser mirada especialmente desde el estudiantado y su rendimiento, por lo tanto, uno de sus indicadores o atributos debe apuntar a esto.

O sea, las universidades no solamente se tienen que medir por su calidad, su producción científica o de investigación, sino que también tienen que medirse cómo es el producto que logran sus estudiantes, y eso me da la impresión de que hay muy pocos rankings que lo mide. (Académicos 2, comunicación personas, 21 de agosto, 2020)

También se debe considerar que dentro de las IES la gestión y administración cumplen un rol fundamental a la hora de definir procesos, mejorar los servicios, articular diferentes unidades, etc. Este atributo es mencionado también por autores como Schindler et al. (2015) quienes reconocen que debe existir calidad en los procesos que permiten llegar con mayores rendimientos académicos.

(...) yo creo que, en ese sentido, tiene que ver con cómo nosotros operacionalizamos nuestros procedimientos, cómo definimos políticas, eh, y estándares de... de resultados, en el fondo, que tengan que ver con esa calidad, que es una definición, eh, obviamente, también, eh nuestra. Eso. (Gestión, comunicación personal, 14 de octubre, 2021)

Asimismo, existen otras tres áreas donde la calidad debe estar presente: investigación, infraestructura y recursos y vinculación con el medio. En primer lugar, la investigación es parte esencial del desarrollo de las IES, debido al foco que existe en la generación de conocimiento. En el caso de infraestructura y recursos, se vuelve especialmente relevante ya que es necesario para desarrollar las labores académicas y administrativas. Sumado a todo lo anterior, se reconoce la vinculación con el medio como eje fundamental de la calidad en la universidad, por la relación con el entorno y el aporte en las relaciones bidireccionales que

puedan surgir.

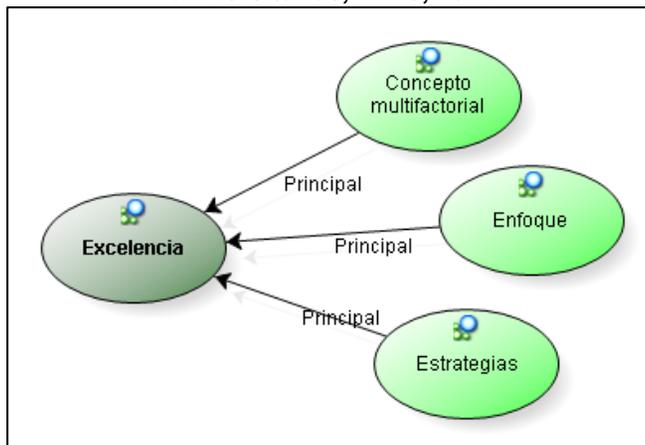
(...) nosotros respondamos a las necesidades de la gente. Primera cuestión, mirar el entorno. En segundo lugar, que si nosotros vamos a trabajar en las localidades con los estudiantes, con los académicos, trabajemos de manera colaborativa y también reconociendo los saberes que hay en los territorios. No ir con esta mirada pedante, ¿no?, de que nosotros somos los grandes sabios académicos que lo sabemos todo... yo creo que hay que reconocer también el saber también que hay y, sin embargo, también reconocer que nosotros podemos aportar con nuestros saberes disciplinares a eso. (Vinculación con el medio, comunicación personal, 13 de octubre, 2021)

A partir de lo anterior, considerando el anexo 3, se puede estimar que quienes más aportaron a la construcción del concepto de calidad fueron las personas funcionarias y el estudiantado. Ambos grupos integraron miradas, especialmente, para determinar los atributos que debía tener el concepto (ver anexo 4). Por un lado, en el caso de estudiantes para relacionar la calidad con los recursos de aprendizaje que se tienen disponibles dentro de la institución y con el área de la docencia y la enseñanza. Por otro, para el caso de los y las funcionarias, la calidad estaba relacionada con el ambiente institucional y con el área de gestión y administración (ver anexo 5).

## 4.2 Excelencia

Las personas participantes identificaron, en primer lugar, que es un concepto multifactorial, que tiene un enfoque y estrategias para su realización, lo que se puede ver en la figura 2. De acuerdo con esto se puede mencionar que es un concepto multifactorial porque incluye diferentes áreas desde donde debe ser entendida y diversos factores que inciden en ella.

**Figura 2**  
**Red semántica de las dimensiones del concepto de excelencia según las personas actoras universitarias, Chile, 2021**



**Fuente:** Elaboración de las personas autoras, 2022.

Yo pienso que la excelencia es multifactorial, ya, de hecho, tiene que ver, para poder haber excelencia tienen que estar todos los factores, como decía la profesora P2, no depende solamente del proceso enseñanza-aprendizaje, depende de todo lo que conlleva la universidad, eh, logísticos, la difusión, la capacitación de los profesores, la misma capacitación de los alumnos, la posibilidad que tengan de seguir estudiando después. (Académicos 1, comunicación personal, 12 de agosto, 2020)

Al igual que con calidad, a excelencia también se le asigna un enfoque que comprende diversas aristas: complejidad, contexto, evaluación externa, evaluación interna, identidad y meta. Uno de los aspectos que se destacan dentro de lo conversado con las diferentes personas actoras, es la complejidad del concepto y de los sistemas que se administran al interior de las unidades.

(...) la excelencia es la capacidad de, eh, de... eh, gestionar unidades complejas, eh, yo creo que es particularmente importante, en el caso de la escuela, porque, eh, siento que estamos institucionalmente de a poquito transitando hacia la idea de unidades complejas. (Gestores y coordinadores calidad 2, comunicación personal, 13 de agosto, 2021)

En ese sentido, se debe ahondar el concepto mencionado de “Unidades complejas”, considerando las universidades que apuntan a la excelencia apuntan a la complejidad dentro de sus procesos (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, 2020). Esto viene muy

ligado a la complejidad que implican los nuevos criterios y estándares que ha definido la CNA a partir de los tres niveles que se mencionaron anteriormente.

Respecto al contexto, es fundamental reconocer que la excelencia está ligada al sello regional que tiene la institución, mencionado especialmente por los estudiantes. Esto responde al entorno y a las características propias de una región como la del Maule. Por ello, la excelencia debe responder a las necesidades del medio. Las características que vayan surgiendo en el entorno son fundamentales para entender desde donde debe posicionarse la universidad en relación a este ámbito. Por lo mismo, se puede determinar como un aspecto similar a lo encontrado dentro del concepto de calidad.

Otra de las características que presenta el concepto de excelencia es su relación con criterios de evaluación externa. Dentro de estas se encuentra la acreditación y los estándares propuestos para la evaluación de las instituciones, carreras y programas. Bajo la nueva ley esto se realiza únicamente a través de la CNA. En ese sentido, la acreditación es un mecanismo que permite medir el nivel que se ha alcanzado y compararse con otras IES. Para Bleikie (2011, citado en Brusoni et al, 2014), la comparación es una de las dos nociones que se pueden tener sobre la excelencia que implica un grado de competitividad entre las instituciones. La acreditación institucional es uno de los mecanismos reconocidos dentro del país para la evaluación externa, desde ahí se otorgan los años de acreditación, las áreas y el nivel que la institución quedará. Por lo mismo, es una forma que tiene para demostrar su posición y compararse con el resto de las universidades. Asimismo, otro de los mecanismos que se destacan son los rankings que permiten evaluar y clasificar a las universidades y, por tanto, establecer un punto de comparación frente un ámbito en específico. En ese sentido, la excelencia estaría dada por una mirada externa que proviene de agentes externos.

(...) la excelencia ya es cumplir con todo eso, con todos estos ámbitos particulares que yo, yo me impongo, por ejemplo, tenemos ciertas áreas de acreditación, si las tenemos todas, ya soy excelente. A eso voy, es como, cumplo con el 100%, ya estoy en la cuota superior dentro de mis pares, eso, así lo percibo yo por lo menos. (Funcionarios 1, comunicación personal, 11 de agosto, 2020)

Se debe considerar también los diferentes aspectos que no solo son medidos de forma externa, sino que también hay mecanismos propios de la institución que permiten llegar a ello, como es el caso de auditorías enfocadas en aspectos académicos y sobre servicios generales, así como procesos de autoevaluación previos a la evaluación externa.

Otro elemento es la identidad como constitutiva de la excelencia dentro de la institución, mencionada especialmente por el área de docencia y las personas funcionarias. Cualquier idea que se tenga respecto del concepto debe estar compuesta por su sello distintivo. La universidad posee un sello incorporado dentro de su Proyecto Educativo Institucional que aparece de manera transversal en los planes de estudios de las carreras y a través del compromiso que tiene la universidad con el entorno.

(...) yo creo que, además, nosotros le podemos agregar algunos elementos adicionales propios de la identidad de esta institución, eso también sería un elemento de excelencia para esta institución. Y lo otro relevante que es... va en la línea de lo que decía P3, que deben haber niveles, o sea, debemos tener un concepto que declare lo que es excelencia para la universidad, que contemple esos elementos de acreditación, por supuesto, que de valor agregado al concepto propio de la identidad de la universidad. (Docencia, comunicación personal, 14 de octubre, 2021)

Uno de aspectos, que fue punto de encuentro entre los participantes, es que la excelencia es una meta que debe ser alcanzada por la institución. En ese sentido, hay que recordar que García-Jiménez (2016) plantea que en la educación superior debe existir una alineación entre las metas formativas propias y las demandas del entorno.

A partir de lo anterior, se puede establecer que la excelencia sería un nivel superior de cumplimiento respecto de ciertos estándares que existen en la institución o de manera externa. Esto puede verse expresado de las diversas áreas misionales que posee la institución y se refleja en evaluaciones externas a partir de los años de acreditación, por ejemplo. Para Harvey y Green (1993) citados en Lemaitre et al. (2018) y en Cabrera (2019), la excelencia debe cumplir altos estándares que la distinguan como algo exclusivo y distintivo. Lo mismo es mencionado por Perrenoud (1990) quien reconoce la excelencia como un grado de perfección. Asimismo, esta meta debe ir ligada a un nivel de cumplimiento superior de los propósitos institucionales.

Para el caso de concepto de excelencia, de acuerdo con el anexo 3, quienes más aportaron a su construcción fueron los académicos y gestores y coordinadores de calidad. En este caso, los aportes de ambos grupos, solo considerando la dimensión de enfoque (ver anexo 6), estuvieron ligados principalmente a la evaluación externa, que incorporaba elementos como la acreditación, el alcanzar estándares y el poder compararse con otras instituciones. Asimismo, otro elemento destacable para ambos grupos, es considerar la excelencia como una meta que debe ser alcanzada.

Finalmente, el análisis de los grupos focales permitió ver tendencias en los participantes respecto de la complementariedad de los conceptos de excelencia y calidad. La relación está dada porque una institución de excelencia primero debe ser una universidad de calidad. En ese sentido, ambos conceptos apuntan a una misma idea de cumplir estándares internos y externos en búsqueda del mejor funcionamiento de la educación superior. Por lo tanto, considerando los puntos de vista de expertos y de la comunidad universitaria, se deduce que una institución que llegue a ser de excelencia estaría cumpliendo de manera óptima los estándares de calidad, en un nivel más avanzado.

Yo creo que, en definitiva, no hay excelencia sin calidad, pero puede haber calidad sin excelencia. O sea, al final la calidad es como cumplir con... con los estándares, hacer bien las cosas, pero excelencia es hacerlo de la mejor manera posible, o sea, ser el mejor, destacar. (Gestores y coordinadores calidad 2, comunicación personal, 13 de agosto, 2020)

## 5. Conclusiones

En el contexto de la actualización de la política de calidad de una institución de educación superior en Chile, el propósito del estudio fue aportar insumos para la construcción de las definiciones de los conceptos de calidad y de excelencia en educación superior desde la mirada de sus distintos estamentos. En este proceso, la revisión de literatura fue un insumo sumamente necesario que permitió reconocer que existe un consenso sobre qué elementos deben considerarse al construir una definición contextualizada sobre calidad y excelencia. Lo planteado por autores como Lemaitre et al. (2018) permite tomar en cuenta la multidimensionalidad del concepto de calidad y, además, la importancia de que la definición incluya las perspectivas de diversos agentes que responden a un contexto específico, a un momento histórico y a las características propias de cada institución. Asimismo, esta visión multidimensional incluye la relatividad del concepto y la dependencia de la valoración que tienen los y las protagonistas que forman parte de ella.

Autores como Green (1994), Harvey y Green (1993), Harvey y Knight, (1996) reconocen distintas miradas desde donde definir la calidad. Una de las definiciones más importantes es aquella que posiciona los propósitos como eje fundamental del concepto. Los objetivos que se definen internamente, la misión y visión, su proyecto educativo, entre otros, son necesarios de considerar al definir el concepto de calidad.

Para el caso de excelencia, este concepto en la educación superior se asocia con la idea de la excepcionalidad y de algo que distingue a las diferentes instituciones (Harvey y Green, 1993 citado en Lemaitre et al, 2018). Esta distinción se realiza, principalmente, a través del cumplimiento de altos estándares en las IES.

Los diferentes enfoques que plantea Brusoni et al. (2014) permiten determinar que la excelencia no solo se encuentra dentro de un área de las universidades, sino que es parte de las diferentes labores y de los diversos estamentos que existen en las instituciones. Del mismo modo, es fundamental reconocer los criterios que plantea la ENQA (Brusoni et al, 2014) como la orientación principal que permitiría implementar la excelencia desde las estrategias., no obstante, dentro de la construcción del concepto no es esencial su uso.

En ese sentido, es necesario reconocer que no es suficiente considerar únicamente aspectos teóricos para construir una definición. Como ya se mencionó anteriormente, cada persona tiene una valoración distinta de los conceptos, por lo que considerar esa diversidad de miradas y perspectivas es fundamental para construir la definición que represente la calidad y la excelencia en la institución. Una forma de considerar esa diversidad de miradas fue a través de conversaciones grupales donde se reconocieran los diferentes componentes que debían tener los conceptos. Los grupos focales permitieron, a través de instancias dialógicas, resolver las diferentes interrogantes que surgían dentro de la Universidad sobre la calidad y la excelencia, y generar, luego, de un exhaustivo análisis de la información, insumos con los cuales se construyó la definición de ambos conceptos.

En este contexto, la calidad se fundamenta en los enfoques y características del concepto que se identificaron por los agentes., por lo que esta definición debe ser corta, concreta, multidimensional y apuntar a todos los estamentos y áreas de su quehacer. En este caso los atributos apuntan a las diferentes áreas desde donde debe pensarse la calidad, y, además, son insumo para la política de la calidad de la universidad. En ese sentido, fueron estudiantes y personas funcionarias quienes más aportaron con sus percepciones a la construcción de la definición. Ellos proporcionaron los atributos a través de la percepción de cómo les gustaría que fuera la universidad al considerarla una institución de calidad, mientras que los otros grupos reforzaron más las características del concepto de manera global. Asimismo, y con el fin de considerar también los diversos aspectos que guían el quehacer de la institución, se realizó la definición teniendo en cuenta los cuatro pilares que sustentan la política y el Sistema de Gestión de Calidad de la universidad, estos son: coherencia,

pertinencia y efectividad, homogeneidad y transparencia y participación. La definición es la siguiente:

La calidad es el cumplimiento de los propósitos institucionales y de los estándares internos y externos para el desarrollo de todas las funciones y procesos universitarios, sustentado en la mejora continua y el compromiso de los distintos estamentos para responder a las necesidades del medio en coherencia con su identidad.

Esta definición integra algunos de los elementos que se establecen desde la Unesco (1998) como la evaluación interna y externa y que debe apuntar a las diversas áreas de la institución. Además, integra aspectos referentes al contexto en que se inserta, tal y como plantea Castaño-Duque y García-Serna (2012). Por otro lado, integra los elementos del propósito de la institución relacionados a su misión y visión, tal como reconoce Schindler et al. (2015). Sin embargo, la definición entregada integra un elemento extra como es la identidad, que desde la autopercepción de los grupos participantes son un elemento esencial de las características de la calidad, sobre todo para este tipo de instituciones con características regionales.

En relación al concepto de excelencia es importante mencionar que este estuvo basado especialmente en la dimensión de enfoque que se recogió dentro del levantamiento de información. Este enfoque reconoce a la excelencia como una meta a alcanzar, pero también a los estándares internos y externos, el contexto donde se inserta la institución y la identidad o sello. Sin embargo, se debe tener en claro que el eje principal del concepto es la relación con la idea de calidad. Desde las opiniones de las personas actoras se recogió que estos conceptos están relacionados, debido a que la calidad es la base de la excelencia. En ese sentido, un elemento que se incorporó en esta definición de manera explícita es la palabra “calidad”, para evidenciar la relación ya mencionada y para remarcar que la excelencia busca alcanzar mayores niveles en los aspectos ya considerados en esa definición. En este caso fueron el personal académico y las personas gestoras y coordinadoras de calidad quienes más aportaron con sus percepciones a la construcción de la definición, pudiendo deberse a que tienen mayor relación con los procesos de aseguramiento de la calidad que se realizan dentro de la institución. En consecuencia, la definición es la siguiente:

La excelencia es alcanzar estándares de calidad óptimos internos y externos en todas las funciones misionales y procesos universitarios, siendo reconocida por sus grupos de interés por su sello y distinción académica.

En este caso, la definición está compuesta coincidentemente con algunos elementos teóricos, como lo planteado por García-Jiménez (2016) en relación a la consideración de las demandas del entorno. Además, la definición planteada integra lo desarrollado por la ENQA (Brusoni et al, 2014), ya que se busca la excelencia en todas las áreas de la institución. Un elemento esencial dentro del concepto de excelencia construido es el reconocimiento de este punto por los agentes de interés, por lo que para a excelencia es necesaria la evaluación externa e interna.

Cabe destacar que dentro de las limitaciones están aquellas relacionadas con las particularidades del objeto de estudio, que en este caso es una universidad chilena con un carácter regional. Por lo mismo, esto puede sesgar la comprensión y aplicación de las definiciones a otros contextos. Sin embargo, el énfasis principal dentro de este escrito está en el proceso de obtención de los resultados. Otro de los sesgos reside en la muestra y el tipo de muestreo utilizado, ya que, al ser intencionado en algunos casos, especialmente en los participantes claves de procesos misionales, existía una mayor información respecto de los temas abordados que en otros grupos. También, un punto que dificultó el análisis fueron los dos procesos de recolección de información que se vivieron en años diferentes y que apuntaron a aspectos distintos. Esto complejizó el análisis y el encontrar elementos similares.

Finalmente, se puede concluir que ambas definiciones han sido construidas en base al marco de referencia, al levantamiento de la información y a los lineamientos institucionales. La propuesta busca responder a las necesidades internas de trabajar en la mejora continua de la universidad, los requerimientos actuales de la educación superior y a los nuevos estándares que se han determinado desde los agentes externos. Ambas definiciones fueron incluidas dentro de la Política de calidad de la institución, donde se definieron objetivos y compromisos trazados para su cumplimiento.

## 6. Referencias

- Andréu, Jaime. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Atria, Raúl. (2012). *Tendencias de la Educación Superior: el contexto del aseguramiento de la calidad*. RIL editores.
- Brusoni, Manuela, Damian, Radu, Sauri, Josep, Jackson, Stephen, Kömürcügil, Hasan, Malmedy, Marie, Matveeva, Oxana, Motova, Galina, Piszcz, Solange, Patricia, Pol, Rostlund, Ausra, Soboleva, Erika, Tavares, Orlanda, y Zobel, Lagle. (2014). *The Concept of Excellence in Higher Education*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2146.7683>

- Cabrera, Nati. (2019). La gestión de la calidad: más allá de la evaluación interna o externa. En Lemaitre (Ed). *Diversidad, autonomía, calidad. Desafíos para una educación superior para el siglo XXI* (pp.157-166). RIL Editores.
- Castañó-Duque, Germán, y García-Serna, Lucelia. (2012). Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. *Educación Y Educadores*, 15(2). <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/2425>
- Centro de Políticas Públicas UC. (2011). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior: aspectos críticos y desafíos de mejoramiento* (N.º 45). <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill Education.
- Comisión Nacional de Acreditación [CNA]. (2021). *Criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional y de programas. Introducción*. [https://www.cnachile.cl/noticias/Paginas/nuevos\\_cye.aspx](https://www.cnachile.cl/noticias/Paginas/nuevos_cye.aspx)
- Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. (2020, noviembre). Análisis de criterios y estándares de la Comisión Nacional de Acreditación. En CNA. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Paginas/criterios-y-est%C3%A1ndares/CRUCH.pdf>
- Del Campo, Manuel., Ferreiro, Francisco., y Santos, Marta. (2013). Una aplicación del modelo EFQM a la educación superior. <https://www.researchgate.net/publication/322831628> Una aplicación del modelo EFQM a la Educación Superior
- Fontalvo, Tomás, y De la Hoz, Efraín. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*, 11(1), 35–44. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062018000100035>
- García-Jiménez, Eduardo. (2016). Concepto de excelencia en enseñanza superior universitaria. *Educación Médica*, 17(3), 83–87. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.06.003>
- González, Luis, y Espinoza, Oscar. (2008). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, 28, 248–276. <https://doi.org/10.31619/caledu.n28.210>
- Green, Diana. (1994). *What is Quality in Higher Education?* Amsterdam University Press.
- Guerra, Rosa. y Jaya, Aida. (2016). [El papel de los Stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001: 2015](#), *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15.
- Harvey, Lee, y Green, Diana. (1993). Defining Quality. *Assessment y Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>

- Harvey, Lee, y Knight, Peter. (1996). *Transforming Higher Education*. Society for Research into Higher Education.
- Jungblut, Jens, Vukasovic, Martina, y Stensaker, Bjorn. (2015). Student perspectives on quality in higher education. *European Journal of Higher Education*, 5(2), 157–180. <https://doi.org/10.1080/21568235.2014.998693>
- Lemaitre, María, Aguilera, Raúl, Dibbern, Alberto, Hayte, Carolyn, Muga, Alfonso, y Téllez, Jairo. (2018). *Una reflexión sobre el concepto de calidad para la educación superior*. <https://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2276/1/La%20educaci%C3%B3n%20superior%20como%20parte.pdf>
- Lemaitre, María, Maturana, Mario, Zenteno, Elisa, y Alvarado, Andrea. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena. *Calidad en la educación*, 36, 21–52. <https://doi.org/10.4067/s0718-45652012000100001>
- Ley 21.091. Diario Oficial de la República de Chile, 29 de mayo de 2018. <http://bcn.cl/2fcks>
- Mejía, Marco. (2015). La calidad de la educación, una disputa polisémica por sus sentidos. En CEAAL (Eds.) *Debate sobre calidad educativa* (pp. 7–24). <http://base.socioeco.org/docs/06debatesobrelacalidadeducativa.pdf>
- Orellana, Victor. (2015). *Calidad de la educación superior. Elementos para una interpretación sociológica*. [Tesis de magíster, Universidad de Chile] Repositorio Académico Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143788/Calidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20superior%20-%20entrega%20final%20%281%29.pdf?sequence=1>
- Perrenoud, Philippe. (1990). *La construcción del éxito y del fracaso escolar*. Fundación Paideia.
- Rengifo-Millán, Maritza. (2017). Calidad en la Educación Superior desde las Ciencias Sociales y Administrativas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15 (2), 1251-1270. <http://dx.doi.org/10.11600/1692715x.1523113092016>
- Ricoy, Carmen. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11–22. <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Schindler, Laura, Puls-Elvidge, Sarah, Welzant, Heather, y Crawford, Linda. (2015). Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(3), 3-13. <https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244>
- Sistema de Información de la Educación Superior [SIES]. (2010). *Matrícula Total 2010 de Educación Superior*. Ministerio de Educación. [https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2018/SIES/informes\\_anuales/matricula/mat\\_total\\_2010\\_sies2010.pdf](https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2018/SIES/informes_anuales/matricula/mat_total_2010_sies2010.pdf)

Sistema de Información de la Educación Superior [SIES]. (2021, junio). *Informe 2021. Matrícula en educación superior*. Subsecretaría de Educación Superior. [https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2021/06/Matricula-en-Educacion-Superior\\_2021\\_SIES.pdf](https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2021/06/Matricula-en-Educacion-Superior_2021_SIES.pdf)

Torres, Katherine. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 100-107. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/213>

Unesco. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*. Unesco. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa)

Vaillant, Denise., y Rodríguez, Eduardo. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. En Héctor Monarca (Coord.), *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas* (pp. 136-154). DYKINSON, S.L.

## 7. Anexos

### Anexo 1: Pauta de preguntas grupos focales 2020

#### Calidad

- ¿Qué es para ustedes una buena educación universitaria? ¿Qué elementos considerarían importantes para definir una buena educación universitaria? (¿En qué se diferencia una universidad buena, de una universidad mala?)
- ¿Cómo se relaciona estos elementos de una buena educación, con la educación que entrega la UCM? ¿Tiene alguna relación? ¿Dónde pueden observar esos elementos?
- ¿En qué ámbitos la UCM alcanza a entregar una educación de calidad? ¿Qué deberíamos hacer para alcanzar esa calidad en la UCM?
- ¿Qué aspectos consideran necesarios abordar desde su rol para trabajar la calidad en la UCM? Excelencia
- ¿En qué se diferencia el concepto de calidad y excelencia en la educación?
- ¿Qué elementos consideran importante para definir la excelencia en la educación?
- ¿Qué ámbitos deberían desarrollar las universidades para alcanzar la excelencia?
- ¿Qué aspectos considera necesario abordar desde su rol para trabajar la excelencia en la UCM?

### Anexo 2: Pauta de preguntas grupos focales 2021

#### Excelencia

- ¿Qué es la excelencia para ustedes? ¿Qué elementos son importante de integrar dentro de su definición?
- ¿Cómo debería desarrollarse la excelencia al interior de la universidad? ¿Qué estrategias podrían aportar a su desarrollo?
- Considerando estas diferentes áreas: enseñanza, desempeño de los estudiantes, investigación, vinculación con el medio y gestión ¿Cómo puede ser entendida la excelencia desde estos elementos? ¿Cómo deben relacionarse estos elementos en la búsqueda de la excelencia?
- ¿Cómo pueden aportar ustedes desde su rol a la excelencia en la universidad?

## Calidad

- ¿Qué es para ustedes la calidad en la educación? ¿Qué elementos/criterios/atributos son importantes de integrar en su definición?
- ¿Qué diferencias/ semejanzas creen ustedes que existe entre las ideas de calidad y excelencia?
- ¿Conocen el concepto de calidad que define la UCM? ¿saben dónde encontrarlo? ¿podría mencionar qué aparece en él?
- La universidad en su actual política de calidad define este concepto como "(...) un conjunto de atributos que la gestión institucional debe tener presente al desarrollar todos y cada uno de los procesos universitarios inherentes al cumplimiento de su misión" (p.2).

Estos atributos son:

- o El respeto por la persona humana;
  - o La rigurosidad con que enfrenta los procesos;
  - o La eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y en la ejecución de los procesos académicos y administrativos;
  - o La aplicación de las políticas, reglamentos y normas institucionales;
  - o La responsabilidad social; y
  - o La aplicación de un modelo de gestión de calidad en todos los procesos universitarios.
  - o De acuerdo a lo mencionado ¿Qué piensan de esta definición y sus atributos? ¿Es necesario incorporar o sacar algo de ella?
- ¿Cómo pueden aportar ustedes desde su rol a la calidad en la universidad?

### Anexo 3: Matriz de codificación calidad y excelencia por actor<sup>5</sup>

	A : Calidad	B : Excelencia
1 : Académicos	19,28%	19,83%
2 : Docencia UCM	3,38%	7,97%
3 : Estudiantes	27,9%	5,5%
4 : Funcionarios	23,63%	11,98%
5 : Gestión	2,02%	8,41%
6 : Gestores y Coordinadores de Comités de Calidad UCM 01	9,57%	16,55%
7 : Investigación	6,55%	16,02%
8 : Vinculación con el Medio	7,68%	13,72%

**Fuente:** elaboración de las personas autoras, 2022

<sup>5</sup> Los secretarios de facultad fueron integrados al grupo de académicos.

#### Anexo 4: Matriz de codificación de calidad por estudiantes y funcionarios

	A : Enfoque	B : Atributos	C : Características del concepto
1 : Estudiantes	1,50%	95,54%	2,96%
2 : Funcionarios	14,26%	85,74%	0%

Fuente: elaborado por las personas autoras, 2022.

#### Anexo 5: Matriz de codificación atributos de calidad de estudiantes y funcionarios

	A : Estudiantes	B : Funcionarios
1 : Vinculación con el medio	0%	0%
2 : Recursos para el aprendizaje e infraestructura	29,53%	4,96%
3 : Investigación	0,64%	19,89%
4 : Gestión y administración	12,15%	22,03%
5 : Estudiante	22,26%	12,55%
6 : Docencia	23,56%	8,84%
7 : Ambiente institucional	11,86%	31,73%

Fuente: elaborado por las personas autoras, 2022.

#### Anexo 6: Matriz de codificación enfoques de excelencia académicos y gestores y coordinadores de calidad

	A : Académicos	B : Gestores y Coordinadores de Comités de Calidad
1 : Complejidad	0%	4,11%
2 : Contexto	12,06%	14,25%
3 : Evaluación externa	67,56%	44,20%
4 : Evaluación interna	0%	12,32%
5 : Identidad	0%	0%
6 : Meta	20,39%	25,12%

Fuente: elaborado por las personas autoras, 2022.

Revista indizada en



Distribuida en las bases de datos:

