

Cambio organizacional en las universidades de Latinoamérica: retos y oportunidades ante las exigencias de calidad y acreditación *

Organizational Change in Latin American Universities: Challenges and Opportunities in the Face of Quality and Accreditation Requirements



Ezequiel Martínez Rojas 

Vicerrector de Investigación e Innovación, Universidad Arturo Prat.
Chile

emartinezr@unap.cl

El sistema de educación superior en Latinoamérica ha experimentado profundas transformaciones en las últimas décadas, impulsadas por las crecientes exigencias de calidad y los procesos de acreditación. Estas demandas han reconfigurado las estructuras organizacionales de las universidades, llevándolas a adoptar nuevos modelos de gestión, fomentar la innovación en la enseñanza y fortalecer la investigación (Alarcón y Brunner, 2023; Tünnermann Bernheim, 2007). En este contexto, la calidad educativa y la acreditación no solo operan como mecanismos de regulación, sino también como motores del cambio organizacional en las instituciones de educación superior (Bernasconi, 2003; Lemaitre, 2003), lo cual ha implicado un esfuerzo constante por adaptarse a

* **Cómo citar / How to cite**

Martínez Rojas, E. (2025). Cambio organizacional en las universidades de Latinoamérica: retos y oportunidades ante las exigencias de calidad y acreditación. *Revista CEA*, 11(25), e3413. <https://doi.org/10.22430/24223182.3413>

nuevos desafíos, dando lugar a procesos dinámicos de transformación que impactan la gobernanza, la estructura organizacional y la relación con actores internos y externos.

Las universidades en Latinoamérica han pasado de un modelo elitista a una educación superior masificada y de mayor acceso, lo que ha generado la necesidad de garantizar tanto la calidad como la pertinencia de los programas ofrecidos (Trow, 2006; Altbach, 2009). En este contexto, los organismos nacionales de acreditación han establecido estándares para evaluar el desempeño institucional y la calidad académica (Pineda, 2015; Gazzola y Didriksson, 2008); sin embargo, la implementación de estos criterios no ha estado exenta de tensiones, ya que en muchas ocasiones entra en conflicto con la diversidad institucional y las limitaciones de financiamiento (Bernasconi, 2003; Alarcón y Brunner, 2023).

La globalización ha intensificado estos desafíos, obligando a las universidades latinoamericanas a competir con instituciones internacionales que cuentan con mayores recursos y mejores infraestructuras (Knight, 2008), escenario adverso donde, entre otros elementos, los rankings internacionales han adquirido una creciente relevancia, influyendo directamente en las políticas de acreditación y generando nuevas presiones a la educación superior en la región (Marginson y Van der Wende, 2007).

Del mismo modo, los sistemas de acreditación han influido en la transformación de la gobernanza universitaria, con un enfoque principal en el fomento de una gestión orientada a resultados y una mayor rendición de cuentas (Alarcón & Brunner, 2023; Salmi, 2020). No obstante, este proceso ha generado un intenso debate en torno a valores fundamentales como la autonomía universitaria, considerada un pilar esencial de la educación superior en la región. Así, la supervisión de agencias externas ha incrementado el control sobre los procesos internos de las instituciones, generando preocupaciones sobre los límites de la regulación y su impacto en la autonomía académica (Arocena & Sutz, 2005). En algunos casos, esta regulación ha sido percibida como una restricción a la libertad académica y a la flexibilidad institucional (Torres y Schugurensky, 2002; Marginson, 2016); sin embargo, diversos estudios moderan lo anterior, destacando que, a pesar de ello, la acreditación ha contribuido a mejorar la transparencia y la eficiencia en la administración universitaria, al tiempo que ha fortalecido la evaluación del desempeño y la planificación estratégica a largo plazo (Brennan y Shah, 2011).

El cambio organizacional impulsado por la acreditación ha favorecido la adopción de modelos de gestión estratégica centrados en la evaluación del desempeño y la mejora continua (Guzmán-Valenzuela, 2016), lo cual, llevado a la creación de unidades especializadas en el aseguramiento de la calidad y al uso de indicadores de gestión para medir el impacto de las políticas institucionales, aunque en algunos casos ha implicado un aumento en los costos y en la burocracia interna (Rowland, 2010). Paralelamente, es importante destacar que, junto con estos cambios, la gestión universitaria ha experimentado en los últimos años una transformación digital significativa, donde la incorporación de nuevas tecnologías ha permitido optimizar la evaluación del aprendizaje, automatizar procesos administrativos y fortalecer la educación virtual (Laurillard, 2012; Bates, 2015), lo que refleja la necesidad de adaptarse a estándares internacionales de calidad.

En este contexto, la exigencia de calidad ha impactado no solo en la gestión universitaria, sino también en dimensiones académicas como la investigación y la docencia. En varios países, los criterios de acreditación han priorizado la producción de publicaciones en revistas indexadas, lo que ha transformado las dinámicas académicas e incrementado la presión sobre los docentes e investigadores (Bruce, 2004), al tiempo que, los modelos de enseñanza han evolucionado con la incorporación de metodologías innovadoras y un enfoque en la formación por competencias que ha tendido a una estandarización (Scott, 2019; Taylor y Cantwell, 2019). No obstante, estos factores han generado una creciente preocupación por la dependencia excesiva de métricas cuantitativas para

evaluar la producción científica, lo que ha derivado en una sobrecarga laboral y, en consecuencia, en una posible disminución de la calidad de la enseñanza (Marginson, 2016). Esto plantea la necesidad de encontrar un equilibrio entre la regulación externa y la autonomía de los propios proyectos educativos.

Si bien, es innegable que la acreditación ha contribuido a la regulación y al aseguramiento de la calidad en la educación superior, su aplicación no ha estado exenta de críticas. Diversos estudios señalan que este proceso ha generado una burocratización excesiva, desviando recursos que podrían destinarse a actividades académicas y de investigación (Goldin y Kratz, 2008). Además, la estandarización de criterios de evaluación no siempre responde a las particularidades de cada institución y sus proyectos educativos, lo que ha llevado a cuestionar su eficacia en la mejora de la educación superior en la región (Altbach, 2009).

Otro aspecto ampliamente debatido es el impacto de la acreditación en la equidad del acceso a la educación superior. Algunos investigadores sostienen que su implementación ha reforzado la mercantilización del sector, beneficiando a las instituciones con mayores recursos y marginando a aquellas con menos financiamiento (Naidoo, 2011). Asimismo, la presión por cumplir con estándares internacionales de calidad ha implicado priorizar indicadores cuantitativos que, en algunos casos, pueden descuidar dimensiones esenciales de la formación integral de los estudiantes (Salmi, 2020), generando un desafío para equilibrar la excelencia académica con la inclusión y la diversidad institucional.

El cambio organizacional en las universidades latinoamericanas, impulsado por las exigencias de calidad y los procesos de acreditación, ha generado transformaciones profundas en la gestión, la gobernanza y la estructura de estas instituciones. Si bien la acreditación permitió la regulación de la educación superior y promovió mejoras en la gestión universitaria, también impuso desafíos significativos, como la posible limitación de la autonomía y la estandarización excesiva de los modelos y proyectos educativos. En tal sentido, es fundamental que las universidades continúen adaptándose a estos cambios sin perder su esencia como espacios de producción de conocimiento y desarrollo social. Además, se debe fomentar un enfoque más equilibrado en los procesos de acreditación, que considere la diversidad institucional y promueva modelos de calidad más flexibles y contextualmente relevantes.

REFERENCIAS

- Alarcón, M., y Brunner, J. J. (2023). Changing higher education governance in Latin America: the cases of Chile and Ecuador. En *HEAd 2023 - 9th International Conference on Higher Education Advances* (pp. 475-482). Universidad Politécnica de Valencia. <https://doi.org/10.4995/HEAd23.2023.16212>
- Altbach, P. G. (2009). Peripheries and centers: research universities in developing countries. *Asia Pacific Education Review*, 10, 15-27. <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9000-9>
- Arocena, R., y Sutz, J. (2005). Latin American Universities: From an Original Revolution to an Uncertain Transition. *Higher Education*, 50(4), 573-592. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6367-8>
- Bates, T. (2015). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for designing teaching and learning*. BCcampus. <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/>
- Bernasconi, A. (2003). *Organizational diversity in Chilean higher education: Faculty regimes in private and public universities* [Tesis de doctorado, Boston University].

- Brennan, J., y Shah, T. (2011). *Higher Education and Society in Changing Times: looking back and looking forward*. CHERI. https://scholar.harvard.edu/files/manja_klemencic/files/brennan_and_shah_2011_cheri_looking_backandlookingforward.pdf
- Bruce, C. (2004). Information literacy as a catalyst for educational change: A background paper. En P. A. Danaher, C. Macpherson, F. Nouwens y D. Orr. (eds.), *Proceedings "Lifelong Learning: Whose responsibility and what is your contribution?", the 3rd International Lifelong Learning Conference* (pp. 8-19). Central Queensland University Press.
- Gazzola, A. L., y Didriksson, A. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. IIPÉ UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161990>
- Goldin, C., y Kratz, L. F. (2008). *The race between education and technology*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9x5x>
- Guzmán-Valenzuela, C. (2016). Unfolding the meaning of public(s) in universities: Toward the transformative university. *Higher Education*, 71, 667-679. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9929-z>
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization*. Sense Publishers.
- Laurillard, D. (2012). *Teaching as a design science: Building pedagogical patterns for learning and technology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203125083>
- Lemaitre, M. J. (2003). Aseguramiento de la calidad en la educación superior: opciones y modelos. *Pensamiento Educativo*, 33(2), 212-229. <https://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/26619>
- Marginson, S. (2016). *Higher Education and the Common Good*. Melbourne University Publishing. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10041829/>
- Marginson, S., y Van der Wende, M. (2007). Globalisation and Higher Education. *OECD Education Working Papers*, (8). <https://doi.org/10.1787/173831738240>
- Naidoo, R. (2011). Rethinking development: Higher education and the new imperialism. En R. King, S. Marginson y R. Naidoo (eds.), *Handbook on Globalization and Higher Education* (pp. 40-58). Edward Elgar Publishing. <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/rethinking-development-higher-education-and-the-new-imperialism>
- Pineda, P. (2015). Institutional frameworks and scientific productivity in Chile and Colombia, 1950–2012. En G. Gregorutti y J. E. Delgado (eds.), *Private Universities in Latin America. International and Development Education* (pp. 79-106). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137479389_5
- Rowland, S. (2010). *The Enquiring University: Compliance and Contestation in Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Salmi, J. (2020). *The Tertiary Education Imperative: Knowledge, Skills and Values for Development*. Sense Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6300-993-9>

- Scott, P. (2019). *The Meanings of Mass Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Taylor, B. J., y Cantwell, B. (2019). *Unequal Higher Education: Wealth, Status, and Student Opportunity*. Rutgers University Press. <https://www.rutgersuniversitypress.org/unequal-higher-education/9780813593494/>
- Torres, C. A., y Schugurensky, D. (2002). The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization: Latin America in comparative perspective. *Higher Education*, 43(4), 429-455. <https://doi.org/10.1023/A:1015292413037>
- Trow, M. (2006). Reflections on the transition from elite to mass to universal access: Forms and phases of higher education in modern societies since WWII. En J. J. F. Forest y P. Altbach (eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 243-280). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_13
- Tünnermann Bernheim, C. (2007). América Latina: identidad y diversidad cultural. El aporte de las universidades al proceso integracionista. *Polis*, 18. <http://journals.openedition.org/polis/4122>

REVISTA
cea

SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN



[Sistema de Revistas Científicas ITM](#)



[@sistemaderevistasITM](#)



[@sistemaderevistasITM](#)