
EL IMPACTO DEL DISEÑO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

EN LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

Emilio Rodríguez Ponce y Liliana Pedraja Rejas

RESUMEN

La presente investigación aporta evidencia que permite relacionar la misión institucional con la calidad en una muestra de 26 universidades, a través de un estudio cuantitativo en Chile. Para esto, se analizaron las misiones de las instituciones pertenecientes a la muestra y se calificaron sus pertinencias, para luego relacionarlas con la calidad, medida en años de acreditación, mediante un modelo de regresión lineal. Los

hallazgos indican que existe un impacto del diseño misional sobre la calidad de las instituciones de educación superior. La misión explica un 85,9% de la varianza en los años de acreditación de la muestra analizada, lo que es altamente significativo. A partir de dichos resultados se sigue que una correcta definición de la misión institucional se relaciona con mayores niveles de calidad en las instituciones universitarias.

Introducción

La sociedad del conocimiento y la era de la globalización imponen desafíos a las universidades y sistemas de educación superior, en todo el mundo. En tal perspectiva, Rodríguez Ponce (2009) integra los desafíos de las instituciones de educación superior en la perspectiva de su papel esencial para constituirse en pilares de la competitividad de un país y la movilidad social, garantes de la calidad y de la pertinencia de su oferta académica.

Lógicamente, resulta pertinente indicar que las universidades deben constituirse en un elemento básico para generar mayores niveles de competitividad en un país. Ciertamente, la formación de capital humano avanzado, la investigación, el desarrollo y la innovación constituyen pilares fundamentales de la ventaja competitiva para la nación y

sus organizaciones. Más aún, entre los roles que deben cumplir las instituciones universitarias se encuentra el de ser una fuente esencial de oportunidades de formación continua y de movilidad social (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2014b).

Así, estas organizaciones deben velar por la calidad y pertinencia de su oferta académica. Por consiguiente, las instituciones universitarias deben asumir roles, es decir, actividades que configuran su quehacer académico y que resultan ser ineludibles para cumplir con su misión institucional.

Sin embargo, para saber si las universidades cumplen o no con su misión es menester que dicha misión corporativa esté debidamente definida. Al respecto, la evidencia empírica muestra que muchas instituciones tienen definiciones misionales poco adecuadas, sustentadas en lugares comunes, generalidades, y sin la precisión

de los principales propósitos corporativos (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013). En este contexto, en la presente investigación se trabajó con una muestra de 26 universidades chilenas, analizando su misión, calificando su pertinencia, para subsecuentemente relacionarla con la calidad de las instituciones.

En este estudio se avanza en el estado del arte, al proporcionar evidencia empírica que permite relacionar la misión institucional con la calidad de las universidades a través de un estudio cuantitativo. Desde luego, junto con la naturaleza de la relación se logra dimensionar el impacto del diseño misional sobre la calidad y su significancia estadística. Asimismo, se reconocen las variables que configuran la definición de la misión, y se muestran sus medias y, desviaciones, junto a la fiabilidad de las mismas para medir el diseño de la misión corporativa.

Marco Conceptual

Misión institucional

En el campo de la educación superior, la calidad desde la perspectiva de la consistencia interna y externa, se evalúa en función del grado de alineamiento o cumplimiento de la promesa corporativa, que se desprende del proyecto estratégico institucional, en comparación con la realidad lograda por la entidad y por otras organizaciones equivalentes. En consecuencia, la calidad del diseño del proyecto estratégico institucional debería ser un elemento central que habría de impactar sobre todas las fases sucesivas del aseguramiento y la gestión de calidad.

Sin embargo, en la literatura no se define con precisión cómo se configura el proyecto estratégico institucional en las universidades. En realidad existe convergencia en términos de que un proyecto

PALABRAS CLAVE / Calidad / Dirección Estratégica / Misión / Universidades /

Recibido: 30/01/2015. Modificado: 03/08/2015. Aceptado: 05/08/2015.

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapaca, Chile. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Master en Ciencias

Sociales y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Magister en Finanzas, Universidad de Chile. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: 18 de septiembre 2222. Arica, Chile. e-mail:

emilior.rodriguez.ponce@gmail.com

Liliana Pedraja-Rejas. Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Magister en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica

de Chile. Doctora en Administración y Dirección de Empresas y Master en Dirección y Marketing, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

THE IMPACT OF INSTITUTIONAL MISSION DESIGN ON UNIVERSITY QUALITY

Emilio Rodríguez Ponce and Liliana Pedraja Rejas

SUMMARY

This research provides evidence that relates the institutional mission with the quality of a sample of 26 universities through a quantitative study in Chile. The missions of the sample institutions were analyzed and their pertinence qualified, so as to relate them with the quality, measured as years of accreditation, using a model of linear regression. The findings show that

mission design has an impact on the quality of higher education institutions. The mission explained 85.9% of the variance in the years of accreditation of the sample, which is highly significant. From these results it follows that a correct definition of the institutional mission is related to higher levels of quality in higher education institutions.

O IMPACTO DO DESENHO DA MISSÃO INSTITUCIONAL NA QUALIDADE DAS UNIVERSIDADES

Emilio Rodríguez Ponce e Liliana Pedraja Rejas

RESUMO

A presente investigação aporta evidência que permite relacionar a missão institucional com a qualidade em uma amostra de 26 universidades, através de um estudo quantitativo no Chile. Para isto, foram analisadas as missões das instituições pertencentes à amostra e qualificaram-se suas pertinências, para depois relacioná-las com a qualidade, medida em anos de acreditação, mediante um modelo de regressão linear. As

descobertas indicam que existe um impacto do desenho da missão sobre a qualidade das instituições de educação superior. A missão explica 85,9% da variância nos anos de acreditação da amostra analisada, o que é altamente significativo. A partir destes resultados se conclui que uma correta definição da missão institucional se relaciona com maiores níveis de qualidade nas instituições universitárias.

estratégico institucional debe considerar, al menos, la misión de la universidad, sus propósitos y sus objetivos (Eaton, 2012, 2010; van Damme *et al.*, 2004).

En cualquier caso, todo proyecto institucional debería comenzar por definir la misión de la universidad. Sin una clara misión sería muy difícil saber si la institución logra o no su promesa corporativa. La misión representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual y de cara al futuro. La misión es la esencia de una institución, su razón de ser y de existir, considerando una perspectiva de largo plazo (Navas y Guerras, 2012).

La misión y los objetivos estratégicos en las instituciones universitarias suelen diferir de la sola creación de valor económico, como ocurre en las firmas con fines de lucro. En este sentido, Venditti *et al.* (2011) indican que las funciones esenciales de las universidades se refieren a contribuir a la educación terciaria masiva, formar capital humano altamente especializado, e investigar y perfeccionar académicamente a la población.

Lo cierto es que la mayoría de las principales instituciones

universitarias del mundo son instituciones sin fines de lucro, ya que tales entidades se preocupan del logro de la excelencia académica (Shattock, 2010). La satisfacción de los usuarios, patrocinadores y de los funcionarios, el crecimiento de la organización y su imagen corporativa, su posición relativa en comparación con otras instituciones similares, y su viabilidad económica y financiera, suelen ser otros aspectos relevantes en estas organizaciones (Van Vught y Wsterheijden 2010). Para Sirat (2010) la misión de las universidades es la generación de bienes públicos.

Cualquiera sea el caso, Ozdem (2011) sugiere que la misión debe ser clara, expresar sin ambigüedad el propósito institucional, señalar el mercado objetivo, el campo de actividad y las necesidades que la institución procura satisfacer.

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2013) descubren mediante un estudio cualitativo de cuatro casos que las universidades de mejor calidad logran una clara definición de sus valores corporativos, clara definición de los propósitos de la universidad, una definición coherente del ámbito de

servicios y mercados, y una clara definición de sus competencias distintivas.

Sin embargo, este descubrimiento no ha sido validado a partir de un estudio cuantitativo. No se conoce la dimensión del impacto eventual del diseño misional sobre la calidad de las instituciones ni la significancia estadística de dicho impacto. Asimismo, no se sabe con certeza si las variables enunciadas son fiables para configurar la misión.

Calidad de las universidades

Definir calidad en educación superior es una tarea de suyo compleja debido a la amplitud, ambigüedad, y a las múltiples interpretaciones y usos que se le puede dar al término.

En efecto, como lo plantean Vlăsceanu Grünberg y Pârlea (2007: 70): “calidad en educación superior es un concepto multidimensional, de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados”.

La calidad carece de una definición común que resulte aplicable a todos los campos para cualquier sujeto o para cualquier fenómeno (Harvey, 1999; Eaton, 2010; Harvey y Williams, 2010). Mas aún, si se pretende operacionalizar el constructo de calidad, resulta mas difícil obtener una forma generalizada y válida para realizar evaluaciones (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2012).

En este sentido, cobra su mayor vigor académico e intelectual la contribución de Harvey y Green (1993), quienes desarrollan la existencia de cinco enfoques para entender y evaluar la calidad en la educación superior. Dichos enfoques son:

Calidad como excepción, implica excelencia y como tal significa poseer ciertas características superiores a los demás; es decir, rasgos propios no alcanzables por todos sino sólo por los mejores.

Calidad como perfección, considera su foco en el proceso y en el conjunto de especificaciones que deben lograrse para alcanzar la perfección. Así, la calidad se entiende como consistencia y se enmarca en dos premisas básicas. La primera

implica 'cero defectos' y la segunda implica 'hacer las cosas bien a la primera'.

Calidad como logro de objetivos, es decir, como eficacia, referida al grado de cumplimiento de lo que se ha propuesto, consiguiendo que los productos o servicios se ajusten a un propósito previamente definido. Este enfoque se basa en el cumplimiento de los requerimientos, necesidades o deseos de los consumidores.

Calidad por valor percibido por el dinero invertido o eficiencia económica, en este enfoque se ve la calidad en términos de retorno sobre la inversión. Se logra calidad cuando el mismo resultado se puede obtener a un costo menor, o un mejor resultado se puede lograr con el mismo costo. En este sentido, esta perspectiva procura obtener y generar el máximo beneficio de los recursos invertidos, tanto en la adquisición como en la provisión de bienes.

Calidad como transformación, es una noción clásica de calidad que se ve en términos de cambio de un estado a otro a partir de un proceso. La transformación es un proceso de transmutación y se puede aplicar a un individuo o una organización, a un producto o a un servicio.

A partir del trabajo fundacional de Harvey y Green (1993), el estado del arte ha avanzado para concluir que la calidad es un sistema que debe lograr consistencia interna y consistencia externa. Dichas dimensiones se refieren a:

Consistencia interna, medida por el grado de ajuste entre el quehacer de una institución de educación para cumplir su misión y sus propósitos y los resultados reales que genera dicha organización.

Consistencia externa, medida por el grado de ajuste a las exigencias del medio externo, entendiéndose en esta dimensión al grupo de referencia institucional, disciplinario,

profesional o tecnológico correspondiente.

Ciertamente, una vez definidos los propósitos y fines institucionales, se puede entender la calidad como la coherencia entre dichos fines, los objetivos estratégicos y las actividades que se realizan para su cumplimiento, considerando los medios que se emplean. Así, a través de una evaluación de estas acciones, se determinará el grado de avance en el cumplimiento de los propósitos u objetivos institucionales y, por ende, se medirá la calidad de una determinada organización (Knight, 2010).

La evaluación de la calidad en Chile

En Chile la evaluación de la calidad de las universidades se lleva a cabo a través de los procesos de acreditación institucional regidos por la ley N° 20.129 (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad; www.cnachile.cl/Paginas/Ley%2020129.aspx). Efectivamente, las entidades se someten a un proceso voluntario, que evalúa el cumplimiento de los propósitos institucionales junto con la aplicación efectiva de políticas y mecanismos formalmente establecidos para el aseguramiento de la calidad. Como resultado de dicha evaluación, la Comisión Nacional de Acreditación determina si la institución es acreditada o no, decisión que se acompaña de gradaciones en la vigencia (años de acreditación), de acuerdo al grado de cumplimiento de los criterios de evaluación.

El grado de cumplimiento de la misión es esencial para lograr la acreditación, pero también lo son los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los mecanismos de autorregulación en áreas claves del funcionamiento de las instituciones de educación superior. La acreditación se realiza de acuerdo con las áreas de funcionamiento que son definidas en cada misión.

En el modelo chileno, las universidades deben acreditarse

obligatoriamente en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado aunque, desde luego, opcionalmente pueden hacerlo en las áreas adicionales de investigación, docencia de postgrado y vinculación con el medio, siempre y cuando estas funciones den cuenta de las líneas de desarrollo de la institución. Los resultados de acreditación, en consecuencia, reflejan las funciones que son declaradas en las respectivas misiones institucionales. Asimismo, los años de acreditación representan el grado de cumplimiento de los estándares en las áreas opcionales y obligatorias junto con el nivel de cumplimiento del proyecto institucional.

Las etapas del proceso de acreditación institucional son secuenciales y, en sentido amplio, acumulativas. La autoevaluación y la evaluación externa se relacionan de una manera horizontal, en la medida que corresponde a la construcción colectiva, entre pares académicos, del análisis de la institución. La etapa de pronunciamiento de la Comisión, en cambio, convierte este carácter horizontal de la evaluación en una sanción vertical, ya que pondera las dos etapas anteriores y las traduce en un juicio categórico de acreditación (Rodríguez Ponce *et al.*, 2010).

Metodología

Muestra

Se trabajó con una muestra de 26 universidades que exhiben públicamente su misión institucional en el marco de un plan estratégico vigente. Estas instituciones corresponden al 43,3% de las universidades chilenas. Dicha tasa es un índice aceptable para llevar a efecto el trabajo analítico (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2014; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

En efecto, la muestra estuvo constituida por 26 universidades, de las cuales 14 (53,8%) pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas y 12 (46,2%) son universidades privadas. De las 14

universidades del Consejo de Rectores ocho (57,1%) son universidades estatales y seis (42,9%) son universidades privadas con fines públicos.

Esta muestra comprende 16 universidades (61,5%) cuya casa central está en Santiago de Chile, siendo las restantes 10 universidades (38,5%) entidades de carácter regional. Las universidades analizadas tuvieron un promedio de 3,73 años de acreditación, siendo cero años el mínimo (no acreditada) y el máximo logrado de siete años (plena acreditación).

Finalmente, debe indicarse que de las entidades analizadas, ocho (30,8%) optaron a acreditarse en las áreas mínimas obligatorias, 10 (38,4%) incluyeron el área adicional de vinculación con el medio, cuatro (15,4%) incluyeron el área opcional de investigación, y cuatro (15,4%) optaron por la acreditación en todas las áreas.

Recolección de información

La misión institucional publicada para las 26 universidades dentro de sus planes estratégicos se analizó y se evaluó en escala de 1 a 7, por parte de ambos autores. Se logró un alto nivel de consistencia en las evaluaciones preliminares realizadas (Kappa= 0,824; $p < 0,01$).

Finalmente, se optó por consensuar cada evaluación a través de un proceso de discusión posterior teniendo en cuenta la revisión de cada una de las misiones efectuadas por las instituciones de educación superior elegidas.

Variables y medidas

La investigación emplea las siguientes variables:

Misión institucional. Basado en Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013) se emplearon los siguientes ítems: definición de los propósitos institucionales, definición de los valores corporativos, definición del ámbito servicio-mercado, definición de las competencias distintivas. Con los datos de la investigación se obtuvo un índice

de fiabilidad de 0,94 (alpha de Cronbach).

Calidad de las universidades. Siguiendo la lógica de Fleet y Rodríguez-Ponce (2011) y el trabajo de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2014a), se empleó como proxy de calidad los años de acreditación otorgados por la Comisión Nacional de Acreditación para cada institución de educación superior.

Análisis de los datos

Se empleó un modelo de regresión simple que relaciona la calidad de las universidades (variable dependiente) con la misión institucional (variable independiente), según la siguiente ecuación de regresión:

$$N^{\circ} \text{ de años de acreditación} = A + \beta_1 \text{Misión Institucional} + \epsilon_i$$

donde A: constante que representa las variables omitidas en el modelo, β_1 : factor de relación entre misión institucional y número de años de acreditación, y ϵ_i : error aleatorio.

Resultados

La Tabla I muestra los estadísticos descriptivos de las variables analizadas. Nótese que en la muestra los años de acreditación promedian 3,73 años con una desviación típica de 2,40, hecho que prueba que no todas las universidades tienen altos niveles de calidad. Asimismo la misión institucional alcanza un promedio de sólo 4,40 con una desviación típica de 1,37, distando significativamente del valor máximo ideal que corresponde a los 7 años de acreditación, es decir 7,00 ($p < 0,01$).

El modelo de regresión se resume en la Tabla II, donde se aprecia que la misión explica un 85,9% de la varianza en

TABLA II
RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN

Modelo	R	R ²	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Signif. del cambio en F
1	0,930 a	0,864	0,859	0,90617	0,864	152,723	1	24	0,000

a: Variables predictoras: (Constante), Misión.

TABLA III
PERTINENCIA ESTADÍSTICA

Modelo B	Coeficientes no estandarizados		T	Signif.
	Error típ.	Beta		
(Constante)	-3,481	0,610	-5,707	0,000
1 misión	1,638	0,133	0,930	12,358

los años de acreditación de la muestra analizada, lo que es altamente significativo (Test F= 152,723; $p < 0,001$)

Finalmente, la Tabla III evalúa la pertinencia estadística de la constante, así como de la variable independiente. Ciertamente se prueba que el modelo no es completo ya que existen variables omitidas (Test t de la constante= -5,707; $p < 0,001$). No obstante, la variable misión institucional es altamente pertinente desde el punto de vista estadístico para explicar la calidad de las universidades (Test t= 12,358; $p < 0,001$).

Estos resultados sugieren que una correcta definición de la misión institucional se relaciona con mayores niveles de calidad en las instituciones universitarias.

Conclusiones

La relación positiva y significativa entre misión institucional y calidad de las universidades había sido probada mediante intuición analítica (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013), pero no en un estudio cuantitativo como el presente. De hecho, esta investigación prueba una alta capacidad explicativa del diseño de

la misión sobre la calidad de las universidades.

Un concepto complementario al de misión es la visión institucional, es decir, el propósito estratégico de largo plazo al que las entidades universitarias aspiran y que como tal da una perspectiva del norte estratégico. Una futura línea de investigación sería medir el impacto conjunto de la misión y la visión sobre la calidad institucional.

Así las cosas, extraña que a pesar de su importancia exista una desviación importante en el diseño de las misiones en las universidades. Dicho de modo claro, hay universidades en la muestra que delinear de forma muy poco adecuada su misión, recurriendo a lugares comunes, carentes de sentido estratégico y ausentes del direccionamiento que espera y demanda el quehacer universitario.

Ciertamente, señalar que buenas misiones institucionales conduce a buenas universidades es una implicancia que admite precauciones, toda vez que bien podría ocurrir que las buenas universidades saben definir sus misiones en forma adecuada.

Ahora bien, la relación de causalidad desde misión a calidad institucional tiene dos soportes fundamentales. En primer lugar un soporte conceptual, toda vez que desde la perspectiva de la consistencia interna la calidad emerge, es decir, surge a partir de la

promesa institucional (Harvey y Williams, 2010). Esto es, la misión institucional es la base para medir la calidad, ya que de su definición es esencial y primaria para un contraste posterior de lo planificado y lo logrado. En segundo lugar, esta investigación es complementaria a un estudio anterior de carácter cualitativo, en el cual se descubre, mediante inducción analítica, una relación causal desde misión a calidad y no al revés (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013);

Por cierto, misiones mal definidas impiden un contraste correcto de la realidad con la promesa de la universidad, por cuanto en estos casos la promesa institucional será difusa y poco clara. En tanto, misiones bien definidas permiten un mejor diagnóstico estratégico y un mejor diseño de las estrategias corporativas y académicas. En efecto, la tesis que subyace en la relación propuesta es que la teoría de la dirección estratégica de organizaciones es aplicable a las universidades.

Bajo esta perspectiva, la calidad es un resultado que se logra a partir de un proceso de dirección estratégica que parte por la definición de la misión, sigue con el diagnóstico estratégico y culmina en el diseño e implementación de la estrategia. Por lo tanto, el proceso de dirección estratégica es el que impacta en la calidad y no la calidad la que determina el proceso. Si fuese de otra forma, entonces no habría variedad en los resultados, ya que buenas universidades tendrían buenos procesos estratégicos por siempre. Se llegaría a una tautología, puesto que bastaría ser una buena universidad para tener procesos que aseguren ser una buena universidad en el presente y en el futuro.

TABLA I
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	Media	Desviación típica	N
Años acreditación	3,7308	2,40928	26
Misión	4,4038	1,36762	26

Más aún, si la calidad determina los procesos entonces no importarían los recursos, las capacidades, los estilos de liderazgo, ni los talentos de los equipos de dirección, pues una buena universidad en el hoy implicaría, por definición, una buena dirección estratégica y, en consecuencia, en la lógica de un razonamiento circular esa relación prevalecería, sin solución de continuidad por tiempo indefinido.

Por consiguiente, un primer paso, no necesariamente el único, para lograr altos niveles de calidad consiste en definir de manera correcta la misión institucional en las instituciones universitarias, lo que implica:

- Definir sin ambigüedad alguna, es decir, con perfecta claridad cuál es el propósito que persigue la institución
- Definir con perfecta claridad cuáles son los valores institucionales.
- Definir cuáles son los servicios que ofrece la institución y a qué mercados apunta su quehacer.
- Definir las competencias distintivas de la universidad.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el patrocinio de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de

Chile, CONICYT a través del proyecto FONDECYT N° 1140026 y a la Universidad de Tarapacá a través del proyecto 8720-12.

REFERENCIAS

Eaton J (2010) The role of accreditation of higher education institutions. En *International Encyclopedia of Education*. 3ª ed. Elsevier. pp. 384-389.

Eaton JS (2012) What future for accreditation: The challenge and opportunity of the accreditation-federal government relationship. En LaCelle-Peterson M, Rigden D (Eds.) *Inquiry, Evidence, and Excellence: The Promise and Practice of Quality Assurance*. Teacher Education Accreditation Council. Washington, DC, EEUU. pp. 77-88.

Fleet N, Ponce ER (2011) Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile. *Interciencia* 36: 570-577.

Harvey L (1999) *Quality in Higher Education*. Swedish Quality Conference. Göteborg. University of Central England in Birmingham.

Harvey L, Green D (1993) Defining quality, assessment and evaluation in higher education. *Assess. Eval. Higher Educ.* 18: 9-34.

Harvey L, Williams J (2010). Fifteen years of quality in higher education. *Qual. Higher Educ.* 16: 3-36.

Knight J (2010) *Higher Education Crossing Borders*. Elsevier. Oxford, RU. 76 pp.

Navas López JE, Guerras Martín LA (2012) *Fundamentos de*

Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas. Madrid, España. 304 pp.

Ozdem G (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educ. Sci. Theory Pract.* 11: 1887-1894.

Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce E (2013) El desafío de la calidad en las universidades. *Idesia* 31: 3-11.

Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014a) Analysis of the impact of organizative resources on the quality of universities: a quantitative study of the Chilean case. *Interciencia* 39: 697-703.

Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014b) Desafíos y roles de la educación superior. *Ingeniare Rev. Chil. Ing.* 22: 156-157.

Rodríguez E, Fleet N, Delgado M (2010) Predictive capacity of peer evaluation and the focus of the institutional accreditation model in Chile. *Rev. Aval. Educ. Sup.* 15: 121-141.

Rodríguez-Ponce E (2009) El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia* 34: 824-829.

Rodríguez-Ponce E, Pedraja Rejas L (2007) Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia* 32: 593-600.

Rodríguez-Ponce E, Fleet N, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce J (2012) Efecto de la calidad de la información sobre la acreditación institucional: un estudio exploratorio en universidades chilenas. *Ingeniare Rev. Chil. Ing.* 20: 368-375.

Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2013) Dirección estratégica

y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia* 38: 35-41.

Rodríguez-Ponce E, Cohen-Hornickel W, Pedraja-Rejas L, Araneda-Guirriman C, Rodríguez-Ponce J (2014) Knowledge management and post-graduate teaching quality in universities: An exploratory study. *Innovar* 24: 59-66.

Shattock M (2010) *Managing Successful Universities*. McGraw-Hill International. UK. 224 pp.

Sirat MB (2010) Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy in the midst of political uncertainties. *Higher Educ.* 59: 461-473.

Van Damme D, Van der Hijden P, Campbell C (2004) International Quality Assurance and Recognition of Qualifications in Higher Education: Europe. En *Quality and Recognition in Higher Education: The Cross-border Challenge*. OECD. Paris, Francia. 30 pp.

Van Vught FA, Westerheijden DF (2010) Multidimensional ranking: a new transparency tool for higher education and research. *Higher Educ. Manag. Policy* 22: 1-26.

Vendetti M, Reale E, Leydesdorff L (2011) 'The disclosure of university research for societal demand: a non - market perspective on the "third mission"'. *Science & Public Policy*. 21 pp. <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1111/1111.5684.pdf>

Vlăsceanu L, Grünberg L, Pârlea D (2007) *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. UNESCO-CEPES. Bucarest. Rumania. 119 pp.