

---

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE CHILE

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE  
y LILIANA PEDRAJA-REJAS

---

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las relaciones entre las fases del diseño e implementación de la estrategia y la calidad institucional. Para este efecto se realiza un estudio exploratorio con cuatro casos de instituciones universitarias chilenas, caracterizadas por distintos niveles de desempeño relativo en los procesos de evaluación de su calidad institucional. Se analiza el proceso de dirección estratégica llevado a cabo por cada una de estas universidades y se evalúa

la relación de estos procesos con la calidad institucional. Los resultados muestran que la definición de la misión institucional, así como el análisis del sector competitivo y el análisis de la relevancia de los recursos y capacidades son los determinantes principales del diseño e implementación de la estrategia corporativa, variables estas últimas que impactan decisivamente sobre la calidad de las universidades estudiadas.

En la sociedad actual, las universidades juegan un papel fundamental para que los países alcancen niveles mayores de progreso, ya que por su deber ser, son éstas las instituciones que constituyen el pilar de la formación de capital humano avanzado, de la investigación, el desarrollo, e innovación, y de la generación de oportunidades para la movilidad social (Rodríguez-Ponce, 2009). Más aún, en un entorno caracterizado por cambios sistemáticos y por una competencia creciente, resulta imprescindible para las instituciones de educación superior alinear sus recursos y capacidades con los requerimientos del entorno para alcanzar su misión y sus propósitos ins-

titucionales en un marco de eficiencia, eficacia y calidad (Amaral y Magalhães, 2001; Amaral, 2009; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009a).

Ahora bien, desde la perspectiva conceptual se sabe que bajo el enfoque de consistencia de Harvey y Green (1993), la calidad en las universidades se refiere al grado de coherencia entre la promesa del proyecto de desarrollo institucional y los resultados obtenidos; por tanto, el diseño e implementación de la estrategia institucional debería ser un elemento central que impacte sobre todas las fases sucesivas del sistema de aseguramiento y gestión de calidad en las universidades. Sin embargo, a pesar de su importancia teórica, desde la pers-

pectiva empírica se ha descubierto que los procesos de diseño e implementación de la estrategia en las universidades presentan falencias significativas y requieren ser mejorados para contribuir a lograr altos niveles de calidad institucional (Machado *et al.*, 2004; Taylor, 2007; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009b).

La naturaleza de la vinculación entre el proceso de dirección estratégica y la calidad institucional no ha sido explorada suficientemente en el campo de la educación superior, por lo que existen oportunidades de contribuir al acervo de conocimientos al aportar nueva evidencia exploratoria sobre la relación entre estas dos dimensiones de alta relevancia conceptual y empírica.

---

**PALABRAS CLAVE / Calidad / Dirección Estratégica / Educación Superior /**

Recibido: 13/12/2011. Modificado: 01/02/2013. Aceptado: 04/02/2013.

**Emilio Rodríguez-Ponce.** Ingeniero Comercial y Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Magister en Administración, Universidad de Chile. Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor, UTA, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá. Casilla 7D. Arica, Chile, Chile. e-mail: erodrigu@uta.cl

**Liliana Pedraja-Rejas.** Ingeniera Comercial y Licenciada en Administración de Empresas, UTA, Chile. Magister en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Máster en Marketing y Dirección de Empresas y Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, UTA, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

---

## Marco Teórico

### La calidad del quehacer universitario

La palabra calidad proviene del latín *qualitas* y significa cualidad. Consecuentemente, la calidad caracteriza a los fenómenos u objetos, haciéndoles reconocibles, clasificables y diferenciables. Bajo esta perspectiva, la calidad comprende el conjunto de rasgos fundamentales que configuran lo que dichos fenómenos u objetos son en su esencia (Finn, 2011). Por consiguiente, la calidad no constituye una sola característica, sino que más bien un conjunto de dimensiones complementarias, las que al ser integradas tipifican al objeto o fenómeno, tornándolo singular y único (Gorla *et al.*, 2010).

En el campo de la educación superior, una de las primeras sistematizaciones sobre los enfoques de calidad es la de Harvey y Green (1993). Dichos autores efectúan una construcción teórica, en la que se desarrollan cinco enfoques para conceptualizar y evaluar la calidad en la educación superior. Sobre la base de esos enfoques el estado del arte ha avanzado, considerando la calidad como:

*Excepción*, que implica excelencia y excepcionalidad (Annabi *et al.*, 2011) y que por lo tanto resulta inalcanzable para la mayoría de las instituciones y sólo la puede lograr una elite bajo condiciones especiales y limitadas (Harvey y Williams, 2010). En este contexto, la calidad se asocia al prestigio académico y social que presentan determinadas instituciones y que les distingue sobre otras (Holmes, 2009; Bradford, 2011).

*Perfección*, que implica consistencia y ausencia de defectos, y la generación de una cultura orientada a realizar bien las acciones en primera oportunidad o instancia (Harvey y Newton, 2004). Sin embargo, en el campo de la educación superior la perfección o el cero defecto es más ideal que real, sobre todo en los procesos de formación de profesionales (Danciu, 2011).

*Logro de objetivos*, que se entiende como el grado de alineamiento con los propósitos institucionales (Eaton, 2010; Yarmmohammadian *et al.*, 2011). Así, calidad implica cumplir con la misión institucional (Dill, 2010), incorporando los requerimientos del medio externo para ga-

rantizar la consistencia externa de los propósitos institucionales (Carya, 2011).

*Creación de valor*, que implica generar una rentabilidad social y/o económica por los recursos invertidos (Guruz, 2010; Gershberg *et al.*, 2012). Bajo este enfoque las instituciones deben obtener los máximos beneficios posibles de los recursos invertidos (Eaton, 2010).

*Transformación*, que reconoce la existencia de un proceso que genera resultados principalmente en la enseñanza y la investigación (Houston, 2008, 2010). En efecto, los logros de los estudiantes y sus capacidades para ingresar con éxito a su campo profesional constituyen un elemento central de la calidad institucional; así como los impactos generados por la creación de conocimiento avanzado (Scott, 2010).

Consecuentemente con la teoría anterior el acervo de conocimientos ha avanzado, concluyendo que la calidad es un sistema que debe lograr consistencia interna y consistencia externa (Van Damme, 2004). Ambas dimensiones son sintetizadas en las siguientes líneas:

*Consistencia interna*, medida por el grado de ajuste entre la promesa de una institución de educación superior en relación a su misión y sus propósitos institucionales, y los resultados reales que genera dicha institución. Naturalmente, se espera que la misión y propósitos institucionales sean coherentes con la razón de ser de la entidad, los principios corporativos y con los recursos y capacidades que se tienen en la organización, en la perspectiva de cumplir con la razón de ser de la institución de educación superior.

*Consistencia externa*, medida por el grado de ajuste a las exigencias del medio externo, entendiéndose en esta di-

mensión al grupo de referencia institucional, disciplinario, profesional o tecnológico correspondiente. Dichos requerimientos o exigencias se expresan en demandas provenientes del mercado laboral, de la comunidad académica o del entorno socio económico particular de cada institución de educación superior. La consistencia externa asegura la pertinencia de los propósitos y permite comparar las instituciones entre sí.

En este contexto, Chalmers (2011) estima que la esencia de la calidad en la educación superior está en el quehacer institucional. La calidad implica lograr los objetivos, mantener su cumplimiento y mejorar permanentemente en las actividades que configuran el quehacer académico: investigación, docencia de pregrado, postgrado u otras actividades centrales (Figura 1). Por lo tanto, un objetivo central para las instituciones es asegurar la calidad en las tareas que le resultan propias y que conforman su quehacer cotidiano (Gibbs, 2010, Rodríguez Ponce *et al.*, 2012).

Los procesos internos de aseguramiento de la calidad impactan sobre la evaluación. Sin embargo, en la literatura internacional no hay alusión a cómo los procesos de dirección estratégica pueden contribuir a mejorar la calidad de las instituciones universitarias. Conceptualmente es posible establecer que la calidad con que se diseñe e implemente el proceso de dirección estratégica debería ser un elemento central que impacte sobre todas las fases sucesivas del aseguramiento y la gestión de calidad (Shattock, 2003).

### El proceso de dirección estratégica

Se entiende como dirección estratégica al proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita lograr eficacia y el cumplimiento de su misión institucional. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector industrial. La evidencia muestra que los procesos de dirección estratégica han logrado una importancia significativa como una herramienta de gestión que puede ser determinante para lograr el éxito de la organización (e.g., Schwenk y Shrader, 1993; Jennings and Beaver, 1997).

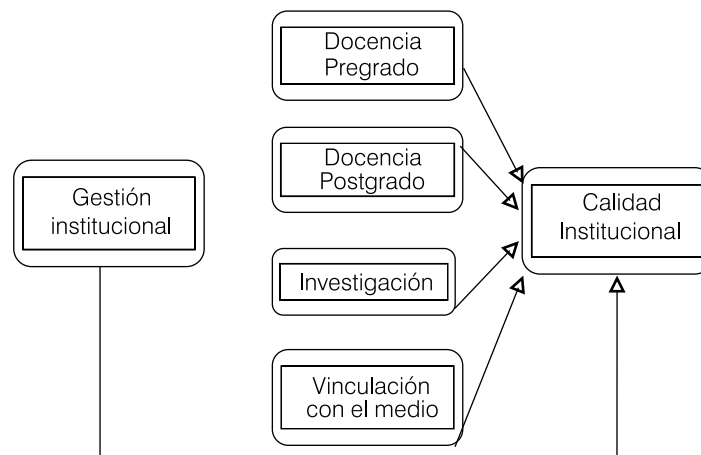


Figura 1. Quehacer académico y calidad.

Sin embargo, en el caso de las instituciones de educación superior la calidad de los procesos estratégicos es aún primaria, muestra claras incongruencias y debe ser mejorada significativamente (Machado *et al.*, 2004; Taylor y Machado, 2006).

La dirección estratégica tiene un conjunto de fases generalmente aceptadas (Guerras Martín y Navas López, 2007) que se sintetizan seguidamente.

**Misión:** comprende el propósito, es decir, por qué existe la organización; estrategia, es decir, cuál es su posición competitiva distintiva; valores, es decir, en qué cree la institución; y reglas y comportamientos que sostienen los valores y las competencias distintivas (Campbell y Nash, 1992; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009a).

**Análisis del entorno:** comprende el estudio del macroentorno o entorno general y el análisis del sector industrial en el cual opera la organización. El análisis del macroentorno considera las influencias ambientales tales como factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y gubernamentales (Grant, 2002). El análisis del sector industrial ha incorporado como soporte conceptual básico el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (1980). Los elementos esenciales para realizar el análisis del sector son: la rivalidad de las empresas existentes en el sector, la amenaza de entrada al sector, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores, y el poder negociador de los suministradores (Hax y Majluf, 1996).

**Análisis de los recursos y capacidades:** tiene por objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee, adicionando aquellos recursos y habilidades a los que la organización puede acceder. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles están dados por los activos físicos y financieros de la organización (Grant, 2002). La valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades se evalúa considerando (Guerras Martín y Navas López, 2007) su alcance de ventaja competitiva (escasez, y relevancia), su relevancia para mantener una ventaja competitiva (duración, movilidad, posibilidad de réplica), y sus posibilidades de apropiación (derechos de propiedad, potencial de negociación de la organización).

**Diseño e implementación de la estrategia:** la ventaja competitiva de las instituciones se refiere a la posibilidad de una organización por sobre otras de tener una rentabilidad (económica o social) superior a su competencia o, al menos, implica tener el potencial para obtener esa rentabilidad económica o social superior. Ahora bien, en el caso de las instituciones universitarias, el diseño de la estrategia debe conducir a la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva sustentable, así como contribuir al logro de la misión, objetivos, y propósitos institucionales (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

Finalmente, la implementación de la estrategia comprende aspectos y dimensiones determinantes al momento de la ejecución del diseño estratégico. Entre las variables más relevantes se encuentran los sistemas de control estratégico, la cultura organizacional y la estructura de la organización (Guerras Martín y Navas López, 2007). La Figura 2 muestra la síntesis de un modelo generalmente aceptado de dirección estratégica.

## Metodología de la Investigación

### Método

El estudio de casos es la estrategia de investigación más adecuada para cumplir los objetivos de la investigación. Precisamente, para identificar los requerimientos que debe cumplir el equipo de alta dirección en la

educación superior, es imprescindible: analizar un conjunto significativo de relaciones causales de alta complejidad las que, además, involucran a un número importante de participantes; analizar el proceso de dirección estratégica en su propio contexto; explorar hechos, situaciones y percepciones de los participantes, no susceptibles de ser reducidas a una encuesta o cuestionario, e integrar un conjunto de relaciones entre variables complejas donde exista ambigüedad causal.

### Definición de la unidad y nivel de análisis

La unidad de análisis será el proceso de dirección estratégica de las universidades analizadas. El nivel de análisis estará constituido por el equipo de alta dirección que participa en la formulación del proceso estratégico desde el ápice de las respectivas instituciones en respuesta a cómo deben llevarse a cabo los procesos estratégicos para lograr éxito estratégico en las instituciones, siguiendo a Yin (1994) y Boenache (1999).

### Diseño de las dimensiones, variables y medidas

La variable 'misión y propósitos institucionales' fue operacionalizada mediante cuatro ítems específicos diseñados por los autores, siguiendo la definición conceptual de Campbell y Nash (1992). Los ítems empleados fueron: la universidad tiene una clara definición de sus valores corporativos, los propósitos de la universidad son claros y proporcionan una perspectiva acerca de lo que la institución pretende realizar en una mirada de largo plazo, la universidad tiene una clara definición de su posición competitiva de largo plazo, y la universidad tiene una clara definición de sus competencias distintivas.

La variable 'análisis del entorno general' fue operacionalizada mediante seis ítems específicos diseñados por los autores siguiendo la definición conceptual de Grant (2002). Los ítems empleados fueron: la universidad realiza un adecuado análisis de las principales implicaciones estratégicas que emergen de la dimensión económica del entorno, de la dimensión política del entorno, de la social, de la tecnológica y de la cultural y, finalmente, la universidad realiza un

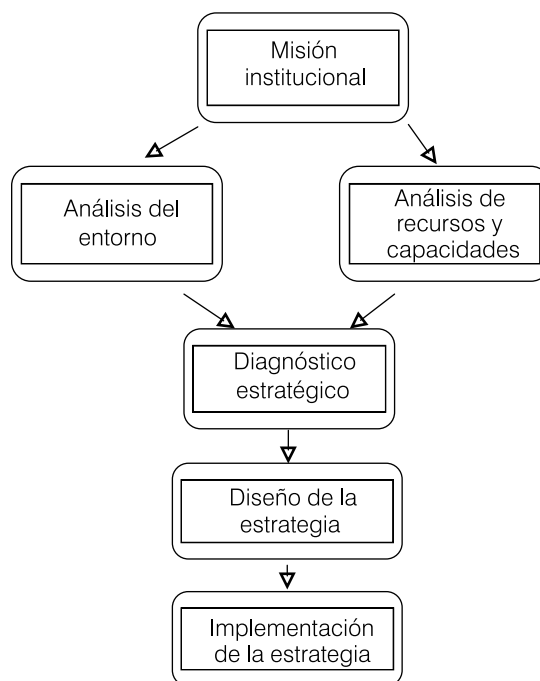


Figura 2. Modelo de dirección estratégica.

TABLE I  
ÍNDICE DE FIABILIDAD

Variables	Índice
Misión y propósitos institucionales	0,698
Análisis del entorno general (EG)	0,741
Análisis del entorno competitivo	0,785
Análisis de los recursos y capacidades ( RyC)	0,774
Diseño de la estrategia	0,850
Implementación de la estrategia	0,745

adecuado análisis de las principales implicaciones estratégicas que emergen de la dimensión legal del entorno.

La variable ‘análisis del sector competitivo’ fue operacionalizada mediante cuatro ítems específicos diseñados de acuerdo a la definición conceptual de Porter (1980). Los ítems empleados fueron: la universidad realiza un adecuado análisis de la rivalidad o intensidad de la competencia que existe en el mercado que opera la institución, de la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado en el que opera la institución, de la amenaza de sustitución de sus servicios en el mercado pertinente, y del poder negociador de los compradores.

Por su parte, la variable ‘análisis de recursos y capacidades’ fue operacionalizada mediante tres ítems específicos diseñados según la definición conceptual de Grant (2002). Los ítems empleados fueron: la universidad realiza un adecuado análisis del alcance o potencial de ventajas competitivas en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades de la institución; la universidad realiza un adecuado análisis del potencial de mantenimiento de la ventaja competitiva en virtud de la duración, movilidad, y/o posibilidad de réplica, de los distintos recursos y capacidades de la institución; y la universidad realiza un adecuado análisis del potencial de apropiación, por los derechos de propiedad y/o poder de negociación, de los distintos recursos y capacidades de la institución.

La variable ‘diseño de la estrategia’ fue operacionalizada mediante tres ítems específicos diseñados siguiendo la definición conceptual de Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2009a). Los ítems empleados fueron: la estrategia diseñada por la universidad permite el logro de la misión y propósitos institucionales, es coherente con el análisis externo y del análisis de recursos y capacidades, y la estrategia diseñada por la universidad permite la generación de una ventaja competitiva.

Finalmente, la variable ‘implementación de la estrategia’ fue

operacionalizada mediante tres ítems específicos siguiendo la definición de Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2009a). Los ítems empleados fueron: la estrategia diseñada por la universidad es coherente con la cultura organizativa, con la estructura organizativa y con los sistemas de información y control.

La calidad institucional se sintetizó empleando los años de acreditación otorgados por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile a las instituciones analizadas. Esta es una simplificación que en todo caso cuenta con la validez de ser la Comisión de Acreditación la encargada, por ley, de evaluar la calidad de las universidades chilenas. Por lo demás, la experiencia de decenas de procesos de acreditación anualmente garantiza un cierto nivel de fiabilidad de la *proxy* empleada.

#### *Fiabilidad de las dimensiones y variables empleadas*

Siguiendo el protocolo sugerido por Yin (1994), se realizó un pretest a 36 directivos de instituciones universidades para evaluar el grado de comprensión que se generaban en los instrumentos diseñados y la fiabilidad de los instrumentos. Los índices de fiabilidad obtenidos fueron los que se muestran en la Tabla I.

#### *Diseño del instrumento de recolección de información*

Se diseñó una entrevista semiestructurada, conjuntamente con un cuestionario, tales que permitan obtener la información suficiente y necesaria para cumplir con los propósitos del estudio. Las dimensiones, variables e ítems fueron la base de las preguntas a formular tanto en la entrevista semiestructurada como en el cuestionario (Yin, 1994). El protocolo del estudio de casos consideró la posibilidad de dinamismo y flexibilidad en la administración de los instrumentos (Weerd-Nederhof, 2001; Arias, 2003).

#### *Selección de los casos de estudio*

Se eligieron cuatro universidades, de acuerdo con los siguientes criterios de selección: 1) dos universidades acreditadas por cinco o más años, y dos universidades acreditadas por dos o menos años; 2) contar con un proceso de dirección estratégica que esté en fase de implementación; 3) cada

caso debía ser suficientemente válido para extraer conclusiones, esto es, debe tener un equipo de alta dirección estable, procesos de dirección estratégica vinculados al equipo, y resultados asociables a los procesos estratégicos (Rialp *et al.*, 2005).

#### *Estudio de campo y análisis de los resultados*

El estudio de campo se preocupó de la recolección de información a través de: 1) evidencia documental, 2) entrevistas, 3) aplicación de un cuestionario, 4) observación, y 5) participación (Yin, 1994). El desafío fundamental en el estudio de campo fue usar múltiples fuentes de evidencia y triangular los hallazgos, y mantener una cadena de evidencia que permitiera una reconstrucción rápida y fiable del caso de estudio.

#### *Hallazgos*

La Tabla II muestra los principales hallazgos del estudio. Así, se descubrió que las instituciones con una alta acreditación institucional se caracterizan por poseer claras definiciones de sus valores corporativos y de los propósitos, así como de su posición competitiva de largo plazo y de sus competencias distintivas.

En cambio, las universidades con un bajo nivel de acreditación, no logran una definición clara de su misión, ya que no son capaces de definir su posición competitiva, es decir, sus servicios académicos ni el mercado hacia el cual dirigen sus esfuerzos. Tampoco distinguen sus competencias distintivas ni sus fuentes de diferenciación. Sus propósitos no son claros y los valores corporativos no son suficientemente idiosincrásicos, sino que responde más bien a lugares comunes o ideas de carácter general que podría asumir cualquier tipo de institución. En el análisis del entorno general no hay grandes diferencias en los procesos de dirección estratégica entre instituciones con altos años de acreditación, en comparación con aquellas que tienen escasos niveles de acreditación. En ambos casos las instituciones tienden a realizar un adecuado análisis de las principales implicaciones estratégicas que emergen de las dimensiones económica, política, social, tecnológica, cultural y legal del entorno.

Por su parte, el análisis del entorno competitivo evidencia diferencias entre las universidades con alto y bajo desempeño en acreditación, ya

TABLA II  
HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dimensiones	Universidad 1 Alto nivel acreditación	Universidad 2 Alto nivel acreditación	Universidad 3 Bajo nivel acreditación	Universidad 4 Bajo nivel acreditación
Misión y propósitos	Clara definición de sus valores corporativos. Claros propósitos de la universidad. Definición coherente de ámbito de servicios y mercados. Clara definición de sus competencias distintivas.	Clara definición de sus valores corporativos. Claros propósitos de la universidad. Definición coherente de ámbito de servicios y mercados. Clara definición de sus competencias distintivas.	Propósitos no suficientemente claros. Valores ambiguos. No hay claridad de la posición competitiva ni de las competencias distintivas.	Propósitos ambiguos. No explicita valores corporativos. No hay definición de la posición competitiva ni de las competencias distintivas.
Entorno general (EG)	Buen análisis de las dimensiones del EG.	Excelente análisis pormenorizado del EG.	Excelente análisis pormenorizado del EG.	Análisis suficientemente consistente del EG.
Entorno competitivo	Claro análisis de la competencia, de los clientes y de los proveedores	Análisis riguroso y expreso de la rivalidad o intensidad de la competencia que existe en el mercado en que opera la institución, de la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado en el que opera la institución, de la amenaza de sustitución de sus servicios en el mercado pertinente, del poder negociador de los compradores.	Análisis deficiente de la competencia. Ausencia de análisis de los clientes y de los proveedores.	No hay análisis del entorno competitivo.
Análisis de recursos y capacidades (RyC)	Riguroso análisis de los RyC institucionales, aunque no se analiza ni el potencial del mantenimiento de la ventaja competitiva ni el potencial de apropiación de los derechos de propiedad.	Adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos RyC. Insuficiente análisis del potencial de mantenimiento de ventajas competitivas en virtud de duración, movilidad, y/o posibilidad de réplica, de distintos RyC. Insuficiente análisis del potencial de apropiación, por los derechos de propiedad y/o poder de negociación, de RyC de la institución.	Sólo análisis de recursos físicos.	Análisis de recursos tangibles e intangibles, pero no de capacidades.
Diseño de la estrategia	Genera ventajas competitivas y se alinea con la implementación.	Genera ventajas competitivas y se preocupa por el alineamiento con la implementación, aunque no lo logra cabalmente.	Decenas de acciones que no se correlacionan entre sí. No existe análisis de cómo las acciones estratégicas permiten el logro de los propósitos institucionales.	Acciones que no logran generar ventajas competitivas, ni hay claridad de su contribución a los propósitos institucionales.
Implementación de la estrategia	Implementación autoevaluada como exitosa.	Implementación muy exitosa, en términos cuantitativos y en el clima generado en la institución.	La implementación se ve en buena senda, pero se reconoce que no logra propósitos por su ambigüedad.	Se reconoce escaso éxito en la implementación de la estrategia.

que las universidades con mayor acreditación realizan un adecuado análisis de: 1) la rivalidad o intensidad de la competencia que existe en el mercado en que opera la institución, 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado en el que opera la institución, 3) la amenaza de sustitución de sus servicios en el mercado pertinente, y 4) el poder negociador de los compradores. En tanto, en las instituciones con menor acreditación este análisis suele ser deficiente.

En el análisis de recursos y capacidades, las universidades con bajo desempeño en acreditación se centran en un estudio de sus recursos,

en cambio las universidades con alta acreditación realizan un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades de la institución.

La estrategia diseñada por las instituciones con altos niveles de acreditación se caracteriza por cuanto permite la generación de una ventaja competitiva sustentable, a diferencia de las universidades con bajos niveles de acreditación, en las cuales la estrategia es un conjunto de acciones no necesariamente concatenadas entre sí y cuyo impacto sobre los propósitos institucionales no es claro ni consistente. Asi-

mismo, las universidades con alta acreditación se preocupan del alineamiento entre el diseño y la implementación de la estrategia, en cambio las universidades con escasa acreditación no demuestran esta perspectiva y su implementación no logra niveles significativos de éxito. De cualquier modo, tanto las universidades exitosas en años de acreditación como aquellas con escaso nivel de acreditación, tienen deficiencias comunes en sus procesos de dirección estratégica, como por ejemplo: no realizan un adecuado análisis del potencial de mantenimiento de ventaja competitiva en virtud de la duración, movilidad, y/o posibilidad de réplica de los distin-

tos recursos y capacidades; no realizan un adecuado análisis del potencial de apropiación, por los derechos de propiedad y/o poder de negociación, de los distintos recursos y capacidades de la institución; y no existe plena coherencia entre el análisis externo y del análisis de recursos y capacidades con la estrategia corporativa, especialmente por las debilidades expuestas del análisis de capacidades.

## Conclusiones

Conceptualmente el nexo entre calidad de las instituciones y la dirección estratégica se deriva del hecho que la calidad tiene una connotación de consistencia interna entre propósitos y actuación real. Por ello, el proyecto institucional, más que en factores impuestos o arbitrarios, es la base esencial de la evaluación de la calidad en las universidades.

A pesar de esta concepción tan sólida teóricamente, la evidencia empírica muestra escasos o prácticamente nulos trabajos que permitan identificar la relación entre el proceso de dirección estratégica y la calidad de las universidades.

Este estudio, aún tratándose de un esfuerzo de carácter exploratorio, muestra hallazgos que relevan la importancia de futuros estudios. En efecto, los procesos de dirección estratégica parecen ser un determinante estructural de la calidad de las universidades analizadas. Ciertamente, las universidades de mayor nivel de calidad poseen una clara definición de sus valores corporativos y de los propósitos de la universidad, y tienen una clara definición de su posición competitiva de largo plazo y una clara definición de sus competencias distintivas. En cambio, en las universidades con bajos niveles de acreditación no existe suficiente claridad en la definición de la misión institucional. Por tanto, la calidad con la que se formule la misión institucional parece impactar sobre la calidad de la institución en su conjunto. Malas definiciones de misión no proporcionan la debida orientación estratégica para llevar a cabo los propósitos institucionales, y hacen difícil la posterior contrastación de la consistencia entre el proyecto de desarrollo institucional y lo realizado.

Las universidades que son capaces de percibir su entorno competitivo muestran un mejor sentido de la realidad y generan una estrategia más coherente, lo cual repercute sobre la calidad institucional. El análisis de

recursos y capacidades es una debilidad estructural en las instituciones analizadas; sin embargo, aquellas con mejor desempeño en su acreditación exhiben, al menos, un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades de la institución. Finalmente, la estrategia corporativa debe conducir a generar una ventaja competitiva y estar alineada con la implementación para lograr mayores niveles de calidad institucional.

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio es resultante del Proyecto FONDECYT 1090116 de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), Chile.

## REFERENCIAS

- Amaral A (2009) Transforming higher education. *Higher Educ. Dynam.* 24: 81-94.
- Amaral A, Magalhães A (2001) On markets, autonomy and regulation the Janus Head revisited. *Higher Educ. Policy* 14: 7-20.
- Annabi N, Harvey S, Lan Y (2011) Public expenditures on education, human capital and growth in Canada: An OLG model analysis. *J. Policy Model.* 33: 852-865.
- Arias M (2003) Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *Proc. XVII Congr. Nac. - XIII Congr. Hispano-Francés AEDEM.* Burdeos, Francia. pp. 19-28.
- Bonache J (1999) El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuad. Econ. Direc. Empr.* 3:123-140.
- Bradford G (2011) A relationship study of student satisfaction with learning online and cognitive load: Initial results. *Internet Higher Educ.* 14: 217-226.
- Campbell A, Nash LL (1992) *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation.* Addison Wesley. Reading, MA, EEUU. 317 pp.
- Carya D (2011) The effects of leadership and administrative qualities at high schools of fine arts and sports in Turkey. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 15: 1381-1384.
- Chalmers D (2011) Progress and challenges to the recognition and reward of the Scholarship of Teaching in higher education. *Higher Educ. Res. Dev.* 30. Special Issue: Scholarship of Teaching and Learning. pp. 25-38.
- Danciu E (2011) The process of formation and perfection of teachers between hope and reality. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 30: 2204-2209.
- Dill D (2010) Quality assurance in higher education - practices and issues. En PETERSON P, BAKER E, MCGAW B (Eds.) *International Encyclopedia of Education.* 3ª ed. Elsevier. pp. 377-383.
- Eaton J (2010) The role of accreditation of higher education institutions. En PETERSON P, BAKER E, MCGAW B (Eds.) *International Encyclopedia of Education.* 3ª ed. Elsevier. pp. 384-389.
- Finn A (2011) Investigating the non-linear effects of e-service quality dimensions on customer satisfaction. *J. Retail. Cons. Serv.* 18: 27-37.
- Gershberg A, González P, Meade B (2012) Understanding and improving accountability in education: a conceptual framework and guideposts from three decentralization reform experiences in Latin America. *World Dev.* 40: 1024-1041.
- Gibbs G (2010) *Dimensions of Quality.* The Higher Education Academy. York, RU. 69 pp. www.heacademy.ac.uk/assets/documents/evidence\_informed\_practice/Dimensions\_of\_Quality.pdf. (Cons. 01/2013).
- Gorla N, Somers T, Wong B (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *J. Strat. Inf. Syst.* 19: 207-228.
- Grant RM (2002) *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications.* 4ª ed. Blackwell. Oxford, RU. 551 pp.
- Guerras Martín LA, Navas JE (2007) *La Dirección Estratégica, Teoría y Aplicaciones.* 4ª ed. Thomson-Civitas. Madrid, España. 688 pp.
- Gürüz K (2010) The changing role of the state in higher education. En PETERSON P, BAKER E, MCGAW B (Eds.) *International Encyclopedia of Education.* 3ª ed. Elsevier. pp. 728-736.
- Harvey L, Green D (1993) Defining quality. *Assess. Eval. Higher Educ.* 18: 9-34.
- Harvey L, Newton J (2004) Transforming quality evaluation. *Qual. Higher Educ.* 10:149-165.
- Harvey L, Williams J (2010) Fifteen years of quality in higher education. *Qual. Higher Educ.* 16. Special Issue: Fifteen Years of Quality in Higher Education. pp. 3-36.
- Hax AC, Majluf NS (1996) *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach.* 2ª ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, EEUU. 440 pp.
- Holmes J (2009) Prestige, charitable deductions and other determinants of alumni giving: Evidence from a highly selective liberal arts college. *Econ. Educ. Rev.* 28: 18-28.
- Houston D (2008) Rethinking quality and improvement in higher education. *Qual. Assur. Educ.* 16: 61-79.
- Houston D (2010) Achievements and consequences of two decades of quality assurance in higher education: A personal view from the edge. *Qual. Higher Educ.* 16: 177-180.
- Jennings P, Beaver G (1997) The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *Int. Small Bus. J.* 15: 63-75.
- Machado M, Farhangmehr M, Taylor J (2004) The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: trappings or substance? *Higher Educ. Policy* 17:383-404.
- Porter M (1980) *Competitive Strategy.* Free Press. Nueva York, EEUU. 397 pp.
- Rialp A, Rialp J, Urbano D, Vaillant Y (2005) The born-global phenomenon: A comparative case study research. *J. Int. Entrepr.* 3: 133-171.
- Rodríguez-Ponce E (2009) El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento. *Interciencia* 34: 1-8.

- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2007) Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Inter-ciencia* 32: 593-600.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2009a) Strategic management in universities: an empirical study in iberoamerican institutions. *Inter-ciencia* 34: 413-418.
- Rodríguez Ponce E, Pedraja-Rejas L (2009b) El proceso de dirección estratégica en las universidades. En Arata A y Rodríguez-Ponce (2009): *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias*. Ediciones CNA. Chile. 549 pp.
- Rodríguez-Ponce E, Fleet N, Delgado M (2009) Capacidad predictiva de la evaluación de los pares y focos del modelo de acreditación institucional en Chile. *Rev. Avialaç. Educ. Sup.* 15: 121-141.
- 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. *Rev. Chil. Ing.* 20: 368-375.
- Scott P (2010) Higher Education: An Overview. En PETERSON P, BAKER E, MCGAW B (Eds.) *International Encyclopedia of Education*. 3ª ed. Elsevier. pp. 217-228.
- Schwenk C, Shrader C (1993) Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepr. Theor. Pract.* 17: 53-64.
- Shattock M (2003) *Managing Successful Universities*. Open University Press. Nueva York, EEUU. 216 pp.
- Taylor J (2007) The teaching: research nexus: a model for institutional management. *Higher Educ.* 54: 867-884.
- Taylor J, Machado M (2006) Higher education leadership and management from conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Educ. Manag.* 12: 137-160.
- Van Damme D (2004) Standards and indicators in institutional and programme accreditation in higher education: A conceptual framework and a proposal. En Visceanu L, Barrows LC (Eds.) *Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/Tertiary Education*. UNESCO-CEPES. Bucarest, Rumania. pp. 125-157.
- Weerd-Nederhof P (2001) Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Manag. Decis.* 39: 513-538.
- Woodhouse D (2004) Desarrollo global del aseguramiento de la calidad. *Calidad en la Educación* 21: 17-36.
- Woodhouse D (1999) Quality and quality assurance, in quality and internationalisation. En *Higher Education, Programme on Institutional Management in Higher Education*. OECD Paris, Francia. pp. 29-44.
- Yarmohammadian M, Mozaffary M, Esfahani S (2011) Evaluation of quality of education in higher education based on Academic Quality Improvement Program (AQIP) Model. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 15: 2917-2922.
- Yin R (2008) *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE. Londres, RU. 240 pp.

---

## STRATEGIC MANAGEMENT AND QUALITY OF UNIVERSITIES: AN EXPLORATORY STUDY FROM CHILE

Emilio Rodríguez-Ponce and Liliana Pedraja-Rejas

### SUMMARY

*This research aims to identify the relationships between the design and implementation phases of the strategy and institutional quality. To this end, an exploratory study was performed with four cases of Chilean universities characterized by different levels of relative performance in the institutional quality assessment processes. The strategic management processes carried out by each of these universities are analyzed and the*

*relationship between these processes and institutional quality is examined. The results show that the definition of the institutional mission, as well as the analysis of the competitive sector and of relevant resources and capabilities, are the main determinants of the design and implementation of the corporate strategy. These variables have a definitive impact on the quality of the studied universities.*

## DIREÇÃO ESTRATÉGICA E QUALIDADE DAS UNIVERSIDADES: UM ESTUDO EXPLORATORIO DESDE CHILE

Emilio Rodríguez-Ponce e Liliana Pedraja-Rejas

### RESUMO

*A presente investigação tem como objetivo identificar as relações entre as fases do desenho e implementação da estratégia e a qualidade institucional. Para este efeito se realiza um estudo exploratório com quatro casos de instituições universitárias chilenas, caracterizadas por distintos níveis de desempenho relativo nos processos de avaliação de sua qualidade institucional. Analisa-se o processo de direção estratégica realizado por cada uma destas universidades e se avalia a relação*

*destes processos com a qualidade institucional. Os resultados mostram que a definição da missão institucional, assim como a análise do sector competitivo e a análise da relevância dos recursos e capacidades são os determinantes principais do desenho e implementação da estratégia corporativa, variáveis estas últimas que impactam decisivamente sobre a qualidade das universidades estudadas.*