



Isomorfismos en la Declaración de Misión de las Universidades Chilenas

Por: Justo Andrés Concha

Nda. Este artículo fue presentado dentro del contexto de estudio de postgrado en la UMCE en julio de 2019. Debido a los planes de mejoramiento continuo de las universidades es posible que las declaraciones de misión hayan cambiado de esta fecha hasta la actualidad.

INTRODUCCIÓN

En los últimos 40 años se ha observado una gran transformación del sistema de educación superior en Chile. Esto a partir de irrupción de las universidades privadas a partir de 1980. La competencia creció de manera importante y “las vacantes superaron el número de postulantes” (Lemaitre, 2015, p.311). Esto vino acompañado por la disminución de requisitos de ingreso a tal punto que existen universidades que sólo exigen PSU (Prueba de Selección Universitaria) rendida solamente.

En algún momento se hizo necesario implementar mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación que ofrecen estas instituciones. Estos mecanismos deberían incentivar:

...a las propias instituciones a asumir la responsabilidad de la calidad de su oferta, ya sea en el área de la docencia, la investigación u otras contempladas en su misión o en su definición de propósitos. (Lemaitre, 2015, p.312)

Por otro lado, González y Espinoza (2008) señalan que el aseguramiento de la calidad en la educación superior debe ser una acción colaborativa entre el estado y las instituciones de educación para dar cumplimiento a la misión que la sociedad les ha encomendado.

El primer paso del sistema de Aseguramiento de la calidad implementado en Chile fue el proceso de licenciamiento, mecanismo incluido en la LOCE (Ley Orgánica Constitucional de Educación de 1989). En él, las universidades nuevas debían transitar por un proceso de “tutelaje” primero por parte de la Universidad de Chile y luego con otras universidades de las denominadas tradicionales con el fin de avanzar hacia la autonomía. (Baeza, 2011) Luego, se crea la CNAP (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado) en 2007 dando inicio al sistema de acreditación que posteriormente se transformaría simplemente en CNA (Comisión Nacional de Acreditación) debido a que el concepto de pregrado quedaría pequeño debido a que el propósito es evaluar a las instituciones desde una perspectiva global, incluyendo dimensiones administrativas y financieras y no sólo académicas. (Lemaitre, 2015)

Las universidades no sólo deben contar con un proyecto estratégico, sino que además deben hacerlo público, que la población esté informada de cuál es su proyecto, quienes son y hacia donde dónde van. (González y Espinoza, 2008)

Una de las vías más consultadas por los interesados, ya sea postulantes como padres de los postulantes es la página web de la institución que imparte un programa de su interés. Es así como



las universidades publican de manera resumida su proyecto estratégico y por consiguiente la misión y la visión institucional.

La acreditación es un proceso de evaluación que tiene una parte interna, autoevaluación y una parte externa a cargo de una agencia de acreditación la cual elabora un informe que dictará sentencia en relación al proceso. En esta evaluación se revisa el proyecto institucional y, en particular, cómo la misión se ve reflejada en las acciones realizadas por la institución. Esta definición según Raúl Baeza, “que apunta al carácter sentencioso de la evaluación podría crear bastante ansiedad en las posibles personas que serán evaluadas” (Baeza, 2011, p.155). Esto podría condicionar estratégicamente el proceso de autoevaluación, de tal manera de adecuar el proyecto de acuerdo a los criterios con el cual serán evaluados más allá de los principios y valores que sostienen el impulso inicial de dicho proyecto.

En otros países latinoamericanos se ha observado el mismo proceso. En Uruguay, por ejemplo, la irrupción de las universidades privadas generó isomorfismos de distinto tipo.

El impulso privado llevó a la universidad estatal a competir en ciertos sectores, especialmente en postgrados, habilitando el cobro de matrícula. Por otro, se manifestaron casos de isomorfismo, tanto del tipo coercitivo como en el caso en que la única universidad estatal buscó imponer su modelo institucional y de gestión, como del tipo mimético, en aquellas situaciones en que las instituciones privadas, buscando legitimidad, imitaron la oferta pública. (Landoni, 2008, p.184)

Surgen varias preguntas al respecto. Una de ellas es ¿Qué tan visible es la declaración de Misión y Visión de las universidades chilenas? Por otro lado ¿Qué valores y principios subyacen en su redacción? ¿Qué tan alineadas con la misión definida por el estado en la ley de educación superior están las misiones de las universidades de Chile? ¿Se aprecian rasgos de isomorfismo coercitivo o mimético en la declaración de misión de las universidades chilenas?

Se intentará responder cada una de las preguntas formuladas, sin embargo, la pregunta central es la última acerca de las evidencias de isomorfismos en las declaraciones de misión.

DESARROLLO

La misión es un concepto global que trasciende al ámbito universitario o educacional. Toda organización o empresa debiera tener una misión. Una definición de Misión es:

Una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifica su existencia. (Armijo, 2009, p23)

La misión viene siempre acompañada de la visión.

La misión y la visión de una organización muestran lo que en última instancia pretende lograr y qué hoja de ruta usarán para lograr sus objetivos. Hay una declaración de visión que refleja en qué lugar una empresa tiene la intención y espera llegar en el futuro. (Orozco, Aguagallo, Naranjo y Toca, 2018)



La definición de misión debiera contener: el propósito de la organización, es decir, lo que hace, a quienes está dirigida y cuál es el efecto que desea lograr. (Armijo, 2009)

Por otro lado, la Ley de Educación Superior, a partir de ahora LES, incluye en el artículo 3, Título I: DISPOSICIONES GENERALES Y SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, Párrafo 1º: Disposiciones Generales, una definición de misión para las universidades que dice:

Misión de las universidades: (i) Cultivar las ciencias, humanidades, artes y tecnologías; (ii) crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales; (iii) contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. (Ley 21.091, 2018, p.5)

Más adelante, la ley agrega...

“La misión se cumple a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio. La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas.” (Ley 21.091, 2018, p.5)

El concepto de isomorfismo organizacional está asociado a la supervivencia de la organización en una teoría que lo asocia a su vez a la teoría de ecología organizacional la que consiste en el análisis de las alteraciones que presentan las organizaciones, enfrentadas a dificultades para sobrevivir. En ese contexto las organizaciones tenderían a adoptar la forma de otras organizaciones, esto a partir de la premisa que las organizaciones dependen del escenario externo. (Ganga, Pedraja-Rejas, Quiroz y Rodríguez-Ponce, 2017).

Esto es coincidente con la teoría de sistemas que plantea que toda organización puede ser analizada como un sistema abierto que está en constante interrelación con el ambiente en donde conviven múltiples sistemas y subsistemas. (Chiavenato, 2007)

Existe un isomorfismo coercitivo que es producto de las presiones formales e informales ejercidas por el Estado. Hay un isomorfismo mimético en el cual las instituciones se constituyen a partir de modelos de otras instituciones. Finalmente, está el isomorfismo normativo que está dado por el seguimiento de normas propuestas por organizaciones de profesionales. (Ganga, Pedraja-Rejas, Quiroz y Rodríguez-Ponce, 2017).

Para el caso en cuestión, el sistema de educación en Chile tiene un subsistema que es el sistema de educación superior que aglutina a Universidades, Institutos profesionales y Centros de formación técnica. A su vez, cada una de las instituciones se constituye en subsistemas del sistema de educación superior. En una relación dinámica permanente las instituciones de educación superior y en particular, las universidades deben responder a los requerimientos del Estado y a la competencia con las otras instituciones de educación superior.

En el sistema de Educación Superior chileno existen 61 universidades. De ellas, 27 pertenecen al Consejo de Rectores (Cruch) y 34 son universidades privadas. Las primeras representan el 23% de la Matrícula de 1er año de Pregrado 2018, y las privadas el 24%. (Mineduc, 2019)



En Chile hay distintos tipos de universidades. Están las universidades estatales que son las creadas por ley y pertenecen al Estado de Chile. Son 18 instituciones. También hay universidades particulares con aporte del estado que son universidades privadas creadas antes de 1980 o derivan de ellas. Hoy son 9. Finalmente están las universidades privadas que son todas las universidades creadas después de 1980, a partir de lo establecido en el DFL 1 de 1980 o la Ley 18.962 de 1990 y son 34 en total. (Mineduc, 2019)

Con el propósito de responder la pregunta central de este análisis se tomó una muestra discreta de las universidades chilenas buscando en sus respectivos sitios web la declaración de misión institucional. Se recopilaron 18 misiones lo que corresponde al 29,5% de la población.

En casi la totalidad de los casos el contenido buscado fue encontrado en un menú ubicado en la página home del sitio web, normalmente denominado “La Universidad” o simplemente proyecto Universitario o proyecto estratégico. Sólo dos casos no fueron encontrados con facilidad y fue necesario usar un buscador de internet.

La distribución por tipo de universidad se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Cantidad de universidades por tipo cuyas misiones fueron recopiladas.

TIPO DE UNIVERSIDAD	CANTIDAD DE UNIVERSIDADES
ESTATALES	6 (22% DEL TOTAL DE ESTATALES)
PRIVADAS CON APORTE FISCAL DIRECTO	4 (44% DEL TOTAL DEL TIPO)
PRIVADAS	8 (23,5% DEL TOTAL DE PRIVADAS)

El criterio para seleccionar fue apuntar a la mayor diversidad posible incluyendo las universidades más emblemáticas y centenarias. Algunas de las privadas consideradas como tradicionales, las tres primeras universidades privadas, las universidades vinculadas con la iglesia católica y las universidades más jóvenes que se caracterizan por buenos resultados, aranceles muy altos y emplazamiento en sectores muy acomodados.

El listado completo de instituciones incluidas en este análisis se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Listado completo de universidades analizadas.

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD	SIGLA
Universidad de Chile	U. de Chile
Pontificia Universidad Católica de Chile	PUC
Universidad de Santiago	USACH
Universidad de Concepción	U. de Concepción
Universidad Técnica Federico Santa María	UTFSM
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	UMCE
Universidad de Playa Ancha	UPLA
Universidad Católica Silva Henríquez	UCSH
Universidad Alberto Hurtado	UAH
Universidad Católica de Valparaíso	UCV
Universidad de la Frontera	UFRO
Universidad de La Serena	U. de La Serena



Universidad Diego Portales	UDP
Universidad Gabriela Mistral	UGM
Universidad de los Andes	U. los Andes
Universidad Adolfo Ibáñez	UAI
Universidad del Desarrollo	UDD
Universidad Central	U. Central

En todos los casos, la misión está acompañada por la visión respectiva. En 2 casos, la declaración de visión está antes que la de la misión, en el resto es al revés.

Se llevó a cabo un análisis de composición primero, y luego de relación. Con el primero se buscó descomponer los elementos incluidos en la declaración de misión de cada una de las instituciones seleccionadas con el propósito de contrastarlas con la estructura propuesta en (Armijo, 2009). Este análisis permitió también comparar la misión de la universidad y la definición de misión establecida en la LES en búsqueda de isomorfismo coercitivo. El análisis de relación buscó encontrar evidencias de isomorfismo mimético, esto contrastando cada uno de los elementos desglosados entre las declaraciones respectivas. Con fin de acotar este análisis no se consideró el isomorfismo normativo, así como también se descartó hacer un análisis de proceso lo que hubiese obligado a considerar la evaluación de las misiones en el tiempo a partir de los hitos de la transformación de la educación superior en Chile.

Se construyó una planilla Excel con los siguientes campos: nombre de la universidad, tipo (Pública o privada), encabezado, propósito, a quienes está dirigida, impacto condición. Estos campos están relacionados con los componentes: Quién, Qué, Para Quién, Para Qué y Cómo.

A continuación, se detallan los principales hallazgos obtenidos del análisis.

La declaración de misión más extensa es la de la Universidad de Chile, aunque no la más completa. Mientras que la de la Pontificia Universidad Católica es la más escueta.

Si se coloca el foco en el encabezado, hay varias misiones que comienzan con el propósito, omitiendo la descripción del tipo de universidad a la cual pertenecen. Esto, puede responder al hecho de que la fuente de información en el 100% de los casos fue el sitio web de la institución y en la mayoría de ellos se incluye un menú aparte “Quienes somos” o “La Universidad” donde se declaran los orígenes de cada institución.

Llama la atención que, en el caso de las universidades públicas, se destaque su condición de estatal, salvo la Universidad de Chile. Por ejemplo, la misión de la Universidad de Santiago dice textualmente “Una institución de educación **pública superior estatal**, con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al servicio del progreso del país.” Un elemento fundamental en este encabezado es la inclusión del carácter de institución centenaria, que no incluyen la U. de Chile y la U. Católica. Es posible que la condición de estatal en el caso de la U. de Chile y de centenaria de la misma y la PUC, no se hagan evidentes en sus misiones porque son características intrínsecas y que todos debieran saber.



Por otro lado, ninguna de las universidades privadas comienza su misión diciendo que lo son. La posible razón ya fue expuesta y buscaría eliminar redundancias. Sin embargo, llama la atención que las universidades públicas sí quieran destacar su condición y no las privadas.

Otro elemento interesante de análisis es que las universidades de regiones declaran claramente su carácter regionalista, salvo la Universidad Federico Santa María. En este caso, la razón puede estar en que desde hace algunos años ya funciona la sede Santiago de dicha universidad rompiendo su exclusivo emplazamiento en la ciudad de Valparaíso. Un ejemplo de regionalismo se puede apreciar en la misión de la Universidad de Playa Ancha que dice: “una institución estatal, pública, **regional**, autónoma y compleja en su quehacer”. A su vez, se evidencia el atributo de autónoma que también figura en la misión de la USACH, no obstante, no es un elemento que se repita en las otras misiones.

Respecto al propósito, el concepto que más se repite es el de Conocimiento. Esto asociado a actos de crear, desarrollar, profundizar, entre otros. Algunas, incluyen además el Saber. También se destaca la búsqueda del desarrollo integral de las personas. Otras, hablan del desarrollo o bienestar del país, la nación o directamente de Chile, mientras otras se refieren a la sociedad. Reforzando lo mencionado anteriormente en relación a la definición de regionalista de algunas universidades, también se observa coherentemente que dichas instituciones asumen el desarrollo de la región en la cual están emplazadas. Esto, junto con el alcance nacional de otras universidades, deja entrever una mirada localista de la educación superior lo que se contradice con el carácter universalista que debiera tener la misión de las universidades.

Un caso que se destaca por ser único, es el propósito de la UMCE, la cual se refiere a “servir a los propósitos de la educación”. Esta declaración es coherente con la denominación de la universidad y busca posicionarla como la universidad pedagógica de Chile. No obstante, se repite el fenómeno de la localía porque el propósito remata en la afirmación de ese servicio estaría centrado en el desarrollo del sistema educacional chileno.

En relación a quien estaría dirigida la acción de las universidades, es el elemento más ausente de la estructura propuesta de misión. Sin embargo, se subentiende que el propósito de una universidad está dirigido a cualquier persona que desee profundizar en su desarrollo personal. Está implícito en el carácter de institución educacional, lo que lo diferenciaría de otras organizaciones que deben por obligación precisar hacia quienes se dirigen. La excepción es la misión de la UTFSM la cual señala que fiel al mandato del Sr. Federico Santa María, la universidad estaría dirigida a todos aquellos que contando con los méritos no cuentan con los recursos materiales suficientes. Habría que revisar en lo concreto cómo se manifiesta esto en el quehacer de la universidad.

A su vez, al analizar hacia dónde apuntan y el impacto de sus acciones nuevamente se aprecia el carácter regionalista, ya sea nacional o literalmente de la región a la cual pertenece la institución. La U. de Chile habla de contribuir al patrimonio cultural y la identidad nacional elemento que está presente desde su fundación en los albores de la patria. La USACH apunta al bienestar de la sociedad. La única que incluye a la humanidad es la UTFSM. Otras tantas, se refieren a la sociedad en términos más genéricos lo que se aproximaría a la condición de universalidad. La Universidad de los Andes, incluye la frase “promover el trabajo bien hecho”, en una clara alusión a la visión liberal que introduce como condicionantes fundamentales del hacer universidad de eficacia y eficiencia.



Finalmente, en relación a la condición, la cual fue discriminada a partir de frases tales como “a través de...” redactadas luego del propósito se puede observar gran dispersión. Varias aluden a las funciones tradicionales asignadas a la educación superior, esto es, docencia, investigación y extensión. Otras más adaptadas al momento actual, incluyen la vinculación con el medio. También se menciona en varios casos el concepto de “con altos estándares de calidad” sin referirse al significado de esto. Otras reemplazan la palabra calidad por excelencia.

Las universidades católicas declaran su filiación. La PUC y la UCV, que dependen de diócesis, son más genéricas y se refieren a la doctrina de la iglesia. La PUC es más enfática y habla de estar al “servicio de la iglesia católica”. Por su lado, las universidades vinculadas con órdenes específicas lo expresan claramente como es el caso de la Universidad Silva Henríquez de la orden de los salesianos o la Alberto Hurtado de los jesuitas. La única universidad, no de la iglesia que habla de “ser coherente con las enseñanzas de la iglesia católica” es la Universidad de los Andes.

Ahora bien, todo lo mencionado está relacionado con el análisis de composición y de relación entre las misiones de las universidades seleccionados. A continuación, se detallan los hallazgos obtenidos a partir de la comparación de las misiones con la definición expresada en la LES.

En primer lugar y en relación al propósito de “Cultivar las ciencias, humanidades, artes y tecnologías”, las misiones que más en sintonía están son las de la UTFSM, UCV y UAH. Otras, más que incluirlas en el propósito lo plantean como un medio para crear conocimiento como en el caso de la U de Chile y U de La Serena. Sin embargo, la gran mayoría omite los conceptos de ciencias, humanidades, artes y tecnología.

En segundo lugar, respecto a “crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales”, prácticamente todas incluyen frases relacionadas con este aspecto como ya se había puntualizado anteriormente, siendo el concepto de “conocimiento” es que más se repite.

En tercer lugar, en relación a “contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones”, como ya se analizó, son aspectos que están incluidos. Se reitera que el desarrollo regional está presente específicamente en las universidades de región.

Además, si se toma la siguiente parte: “La misión se cumple a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio”, la U de Chile, la USACH, la UMCE, la UAH y la UDP la consideran casi textualmente. No obstante, son sólo 5 del total de universidades consideradas.

Por último, la oración “La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas”, no se ve reflejada en las misiones analizadas. La UPLA señala que su propósito lo busca “a través de un perfil ético, humanista, analítico, crítico y creativo”. La UFRO menciona “el respeto por las personas, el entorno y la diversidad cultural, con la construcción de una sociedad más justa y democrática”. La U de La Serena usa el concepto “visión crítica”. Por lo visto, este aspecto no es considerado mayoritariamente como relevante de incluir en la misión. Se podrá deducir que el concepto de “verdad” en el caso de las universidades confesionales, está asociado a lo que la iglesia católica considera como verdad.



Hay algunos aspectos muy específicos que es necesario considerar. Por ejemplo, la U. de Chile habla del desarrollo espiritual. La USACH incluye el respeto, la libertad de pensamiento, la diversidad y la inclusión social. La U de Concepción también usa el término pluralista. La UTFSM plantea que en virtud de la voluntad testamentaria de don Federico Santa María, pone énfasis en la integración de aquellos que no cuentan con los suficientes medios materiales. La UCSH, plantea el desarrollo de la familia humana. La UDP habla directamente de la eficacia y eficiencia. La UAI usa el término de libertad personal. La UDD incluye los desafíos de la educación del siglo XXI.

CONCLUSIONES

En la problematización se plantearon varias preguntas, siendo una la pregunta central de este análisis y que le da el título al artículo. A continuación, se tratará de contestar cada una de ellas.

A la pregunta ¿Qué tan visible es la declaración de Misión y Visión de las universidades chilenas? la respuesta es: muy visibles. Todas las universidades escrutadas publican su misión en su sitio web. En la mayoría de los casos, su accesibilidad es fácil. Sólo en dos hubo que usar un buscador. Pero se concluye que las universidades consideran relevante hacer evidente su declaración de principios comenzando con la misión institucional.

La respuesta a la pregunta ¿Qué valores y principios subyacen en su redacción? es, no hay un patrón repetitivo o un ideario en común. Existe una gran diversidad de valores involucrados en la misión universitaria y van desde la patria y su desarrollo como nación a la divulgación de la doctrina de la iglesia en el caso de las universidades confesionales. Esto estaría relacionado con el atributo propio de la misión en la cual las instituciones buscan plasmar los elementos diferenciadores.

Ante la pregunta ¿Qué tan alineadas con la misión definida por el estado en la ley de educación superior están las misiones de las universidades de Chile? Se puede responder que el alineamiento es parcial. Hay elementos que son replicados casi textualmente, lo que sería un primer atisbo de isomorfismo coercitivo. El aspecto que es evidente está relacionado con las funciones de las instituciones universitarias, asociadas a la docencia, investigación, extensión y vinculación con el medio. Cabe mencionar que la ley recién fue promulgada en 2018 y probablemente muchas de las misiones estudiadas ya estaban redactadas con antelación entendiendo que el proceso de acreditación institucional comenzó a implementarse en 2009. Como parte de los planes de mejoramiento continuo que cada institución debe implementar dentro de su propio Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es posible que se considere una revisión y, si fuera necesario, una reformulación de la misión institucional.

Finalmente, contestando la pregunta central ¿Se aprecian rasgos de isomorfismo coercitivo o mimético en la declaración de misión de las universidades chilenas?, la respuesta es sí. No obstante, no tan evidentes como se podría haber pensado al inicio de este estudio. Como ya se señaló, las evidencias de isomorfismo coercitivo están presentes en la coincidencia de algunos aspectos exigidos en la LES. Sin embargo, la mayor evidencia de isomorfismo coercitivo es que todas las universidades tienen un proyecto estratégico que incluye una misión, una visión, una declaración de principios y objetivos institucionales. Todos estos componentes son revisados desde los tiempos del sistema de licenciamiento. Ahora más que nunca, con la promulgación de una ley exclusiva, la creación de una subsecretaría de educación superior y la superintendencia de educación superior,



los mecanismos de fiscalización debieran ser más estrictos. Esto no sólo supone la existencia de una misión sino también una revisión de los procesos donde se evidencie el propósito declarado.

En relación a los rasgos de isomorfismo mimético, estos son más difíciles de puntualizar. Quizás haciendo un análisis de proceso habría más antecedentes para asociar una misión con otra. En un inicio se pensó que la misión de la Universidad de Chile, por ser la más antigua casa de estudios del país, serviría de modelo para los proyectos más jóvenes. Sin embargo, la redacción de misión de la U. de Chile es tan extensa y poco concreta que es evidente que no es un buen modelo de misión, aunque la institución sí lo sea. Otra cosa es lo que sucede con las universidades católicas, donde hay varios elementos en común. No obstante, tampoco es tan evidente que el modelo sea la PUC, que es lo que se podría haber pensado inicialmente debido al muy buen posicionamiento a nivel internacional de dicha casa de estudios. Si hay un modelo en este caso, sería el de la doctrina de la iglesia católica. El mayor de todos los rasgos miméticos es el regionalismo de las universidades de provincia, aunque tampoco se podría identificar el modelo.

En resumen, hay evidencias, pero no tan tajantes. Mayores hallazgos se podrían obtener al estudiar el proyecto institucional completo de algunas universidades, pero dicho estudio excede los alcances de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Baeza, R (2011). Educación superior en el siglo XX. Modelos para una gestión de calidad. Santiago, Chile: Editorial Universidad del Mar.
- Chiavenato, I (2007). Introducción a la teoría general de administración. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Ganga, F., Pedraja-Rejas, L., Quiroz, J. y Rodriguez-Ponce, E. (2017) Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior. Revistas Espacios.38 (20), 31-42.
- González, L., & Espinoza, Ó. (2008). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. Calidad en la Educación, (28), 248-276. doi:<https://doi.org/10.31619/caledu.n28.210>.
- Landoni, P (2008). Isomorfismo y calidad: Redefiniendo los espacios público y privados en la educación superior uruguaya. Revista uruguaya de ciencias políticas. 17 (1). 183-202.
- Lemaitre, M (2015). Aseguramiento de la calidad: Una política y sus circunstancias. En A. Bernasconi. *La educación superior en Chile. Transformación, desarrollo y crisis* (pp. 295-343). Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Ley N° 21.091. Diario oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2018.
- Mineduc (2019). Universidades. Recuperado de <https://www.mifuturo.cl/universidades/>.



Orozco, J., Aguagallo, R., Naranjo, M y Toca, M. (2018). La planificación estratégica en el contexto de la educación superior, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Agosto 2018). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/planificacion-estrategica-educacion.html//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1808planificacion-estrategica-educacion>.

Links visitados.

- <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/39635/mision-y-vision>
- <https://www.uc.cl/personal/Page-49>
- <https://www.usach.cl/universidad/mision-y-valores>
- <https://www.udec.cl/vrid/misionvision>
- <https://www.usm.cl/universidad/mision-vision-valores/>
- <http://www.umce.cl/index.php/universidad/institucionalidad/universidad-vision-mision>
- <https://www.upla.cl/nuestrauniversidad/mision-y-vision/>
- <http://ww3.ucsh.cl/identidad/proyecto-universitario/>
- <https://www.uahurtado.cl/universidad/>
- <http://www.pucv.cl/pucv/la-universidad/mision-y-vision/2015-06-25/162807.html>
- <https://www.ufro.cl/index.php/inicio/institucional/universidad-de-la-frontera>
- <http://www.userena.cl/userena/universidad/mision-y-vision.html>
- http://www.acreditacion2013.udp.cl/docs/triptico_acreditacion_udp_2013.pdf
- http://www.ucentral.cl/mision-vision-y-valores-institucionales/prontus_ucentral2012/2012-03-30/154857.html
- <https://www.ugm.cl/vinculacion-con-el-medio/que-es-vinculacion/>
- <http://noticias.uandes.cl/la-universidad/mision-vision-e-ideario.html>
- <https://www.uai.cl/nosotros/mision-valores-compromisos/>
- <https://www.udd.cl/acerca-de-la-udd/mision-vision-y-principios/>