

# ANÁLISIS DE LA IMAGEN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO PARA LA OBTENCIÓN DE LA IMAGEN BAJO LA PERSPECTIVA DEL ALUMNO.

**Traverso Cortés, J.**  
**Román Onsaló, M.L.**  
Universidad de Sevilla

## RESUMEN

Actualmente, las gerencias de las universidades españolas se enfrentan a una serie de retos que les obligan a replantearse sus modelos de gestión, con el propósito de obtener una posición competitiva sólida. Por ello la presente obra analiza la obtención de ventajas competitivas sostenibles a través de la gestión de un recurso intangible como es la imagen institucional. Este trabajo formula y desarrolla un modelo para la determinación de la imagen interna de la institución universitaria, bajo la perspectiva del colectivo alumnos. La aplicación práctica del modelo se desarrolla en la Universidad de Sevilla. Igualmente se comprueba la evolución del modelo al cambiar diversas características del colectivo estudiado.

**PALABRAS CLAVE:** Imagen, Institución Universitaria, Modelo Teórico.

## ABSTRACT

Nowadays, the managements of the spanish universities face a series of challenges that they force them to reconsider their administration models with the purpose of obtaining a solid competitive position. For it the present work analyzes the obtaining of sustainable competitive advantages through the administration of an intangible resource as it is the institutional image. This work a model formulates and develops for the determination of the internal image of the university institution, under the perspective of the collective students. The practical application of the pattern is developed in the University of Seville. Equally this is proven the evolution from the pattern when changing diverse characteristics of the studied group.

**KEYWORDS:** Image, University Institution, Theoretical Model.

## 1. INTRODUCCIÓN

Son numerosos los factores que, en este comienzo de siglo, obligan a la institución universitaria a plantearse nuevos modelos de gestión. En el ámbito general podemos destacar: la homogeneización de los productos/servicios; saturación de la oferta productos/servicios; aceleración del consumo; saturación comunicativa; cambios cualitativos en los públicos; etc. (Capriotti, 1999, págs. 6-8), mientras que en su ámbito particular podemos citar: la creación del distrito abierto; restricciones financieras y cambios en la pirámide de población. Todas estas circunstancias generan la necesidad de buscar ventajas competitivas sostenibles que posibiliten un desarrollo óptimo de la Universidad del siglo XXI. Para el logro de dicho objetivo la dirección de la institución universitaria debe gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades, siendo el intangible imagen un recurso clave en este propósito. Es por todo ello que la presente obra se orienta hacia el desarrollo de un modelo de construcción de imagen interna de la institución universitaria para el colectivo alumnos.

El esquema de trabajo seguido es el que se indica a continuación:

- Importancia de la gestión de la imagen en la administración moderna
- Selección de stakeholders
- Obtención y contrastación del modelo de construcción de imagen
- Variación del modelo según características del stakeholder
- Conclusiones

## 2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA IMAGEN

La importancia de la gestión de la imagen institucional tiene un indicador significativo en lo prolijo de la literatura existente. Entre los temas que se han analizado podemos, entre otros, resaltar la importancia de la imagen como: elemento básico en la dirección estratégica; factor de atracción hacia las organizaciones o como elemento aglutinador. Dentro del primer grupo podemos destacar los trabajos de Barich y Srinivasan (1993) y Markwick y Fill (1997), donde la imagen es tratada como parte integral de cualquier organización y por lo tanto elemento básico de la dirección estratégica. En este sentido Barich y Srinivasan indican que la imagen que una organización genera entre sus diferentes públicos determina, en muchas ocasiones, el éxito o fracaso con los mismos, independientemente del nivel de gestión que la empresa desarrolle. Resulta pues evidente que, la imagen, o mejor dicho, la gestión óptima de la imagen corporativa resulta imprescindible en una gestión empresarial excelente (Barich y Srinivasan, 1993; pág. 72).

Por su parte Markwick y Fill (1997) sostienen que las organizaciones tienen, generalmente, un amplio grupo de *stakeholders*, manteniendo cada uno de ellos una imagen diferente de la misma organización. Los autores, igualmente, resaltan la importancia de los *stakeholders* internos, ya que ellos son al mismo tiempo destinatarios de las señales de identidad emitidas por la organización, e instrumentos de emisión de señales de identidad de la misma para otros *stakeholders*. Al mismo tiempo sostienen que una imagen corporativa, sostenida y uniforme, provoca entre los *stakeholders* de la organización la eliminación de incertidumbre y riesgo sobre la evolución de actuación de dicha organización. Este posicionamiento favorece la generación de una ventaja competitiva, provocando un mayor rendimiento corporativo. Todo ello hace que Markwick y Fill encuentren fundamental la gestión de la imagen corporativa dentro de la dirección estratégica.

Como factor de atracción podemos destacar los trabajos de Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993) y Highhouse et al. (1999), donde se pone de manifiesto la potencialidad de la imagen corporativa para postularse como elemento de atracción hacia la organización. En ambos trabajos se analiza la capacidad de atracción que tiene la imagen de una organización cuando se desconocen otros elementos. Concretamente dichos trabajos analizan la capacidad de atraer recursos humanos valiosos movidos, básicamente, por la imagen de “empleador” que sostiene la organización.

Por último y dentro del tercer grupo de trabajo que hemos citado, observamos a la imagen como la responsable de mantener la cohesión entre los miembros de la organización y de estos con la propia organización, sustentándose todo a través de los procesos de identificación. La fortaleza y durabilidad de esa cohesión es lo que capacita a la organización para poder disfrutar de una posición competitiva sólida. En esta línea de trabajo se recogen tres investigaciones: Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994); y Riordan et al. (1997).

## 3. SELECCIÓN DE STAKEHOLDERS

Tal y como hemos comentado la imagen no es única y depende, entre otros factores, del público que la percibe. Por ello resulta necesario determinar los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) con los que la organización se relaciona, y determinar sobre cuál de ellos interesa medir la imagen. Dentro del tema que nos ocupa la cuestión se centra pues en

determinar quienes son los diferentes stakeholders que actúan sobre la organización universitaria, para posteriormente seleccionar el(los) que nos interese(n).

Son diversos los trabajos sobre clasificaciones de *stakeholders*, nosotros hemos seguido el desarrollado por Clarkson (1995), donde se distingue entre primarios y secundarios. *Stakeholder* primario es aquel sin cuya participación continuada la organización no podría sobrevivir. Existe pues un nivel de interdependencia elevado entre la organización y sus *stakeholders* primarios. Entre los *stakeholders* que típicamente son catalogados como primarios podemos distinguir: empleados, clientes, proveedores, accionistas e inversores. También se puede incluir dentro de este grupo a los denominados *stakeholders* públicos: gobiernos centrales, organismos autonómicos y entes locales.

En cuanto a los *stakeholders* secundarios, se definen como aquellos que influyen o afectan o son influenciados o afectados por la organización; aunque no están comprometidos en transacciones directas con la organización y no resultan esenciales para su supervivencia. Podemos destacar, como *stakeholders* secundarios, a los medios de comunicación. La organización no depende directamente de ellos para asegurar su continuidad, aunque sí es susceptible de ser influenciada directa o indirectamente por los mismos. Los *stakeholders* secundarios tienden, generalmente, a controlar y matizar las políticas y acciones que desarrollan las organizaciones para satisfacer las demandas de los *stakeholders* primarios. Hay que indicar que el carácter de primario o secundario no es permanente, sino que puede variar en el tiempo (Mitchell et al.; 1997, pág. 854).

Para determinar los *stakeholders* que confluyen en la institución universitaria y seleccionar los que nos interesen para nuestra investigación hemos seguido el trabajo de Álvarez y Rodríguez (1997). En este sentido los autores señalan que los *stakeholders* principales de la Universidad son:

- Primarios: poderes públicos, órganos de gobierno, profesores, alumnos, personal de administración y servicios (P.A.S.) y empresarios.
- Secundarios: medios de comunicación, familia, sociedad en general y otros centros de formación.

Al mismo tiempo podemos realizar otra agrupación en función del carácter interno o externo respecto de la organización. En este sentido, el grupo interno estaría formado por los órganos de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicios; y el grupo externo por los empresarios, medios de comunicación, familia, sociedad en general y otros centros de formación.

En la selección del colectivo objeto de estudio hemos procurado de un lado que tenga carácter primario dada su relevancia para la continuidad de la organización, de otro su carácter interno ya que no solo formulará su imagen sino que además será transmisor de la misma hacia el exterior. Nos encontramos con cuatro stakeholders que disponen de estas características: órganos de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicios.

De entre los cuatros citados hemos seleccionado al colectivo alumno. Los motivos que determinan dicha elección, además de por su carácter primario e interno, son:

- Ser un colectivo con gran capacidad de influencia y repercusión con el resto de grupos.

- Jugar un doble papel, por un lado es un producto que demandan los empresarios, y, de otro, entendemos que adquieren el papel de clientes de la universidad, ya que son ellos los que piden, buscan y exigen un determinado nivel de formación, teniendo además la posibilidad de seleccionar la universidad donde quieren recibir esta formación.
- Formar parte, posteriormente, de alguno de los otros colectivos (profesores, P.A.S., empresarios, medios de comunicación, representantes públicos o simplemente sociedad en general), produciéndose este hecho en un plazo relativamente corto de tiempo.

#### **4. OBTENCIÓN Y CONTRASTACIÓN DEL MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN**

La investigación y conocimiento de la imagen corporativa ha de enfocarse, de forma genérica, bajo la perspectiva de la interacción entre un sujeto y un objeto. La imagen se configura en el individuo a través de la percepción de los diferentes atributos de la organización, en la que se entremezclan estímulos externos e internos. Estos últimos son inherentes a cada individuo, como consecuencia de expectativas, motivos y aprendizajes basados en experiencias anteriores, además de las propias circunstancias psicosociales de cada individuo concreto (Shiffman y Kanuk, 1983; pág. 142).

Son muchos los autores que se han preocupado por la investigación de la imagen corporativa (Bernstein, 1984; Reynolds y Gutman, 1988; Ortega 1989; Ramantosa, 1989; Keller y Aaker, 1992; Barich y Srinivasan 1993; Balmer, 1995; van Riel, 1997; Camisón 1999; Capriotti, 1999; Ortigueira Bouzada y Ortigueira Sánchez, 2000). Aplicando técnicas diversas, todos han partido de la misma idea común: la imagen de una organización está compuesta por diferentes atributos, teniendo cada uno de ellos un peso diferente según los distintos colectivos. Es por ello que todas y cada una de las técnicas se centren en determinar el mejor método para aflorar el conjunto de atributos, que sobre una organización, maneja un colectivo determinado, así como precisar la importancia relativa de los mismos en un contexto, colectivo y tiempo delimitado.

Los profesores Ortigueira Sánchez y Ortigueira Bouzada (2000) proponen una serie de itinerarios de investigación y metodologías altamente esclarecedoras y útiles en el conocimiento de la imagen. Tal y como los mismos autores reconocen son las investigaciones, que denominan, “mixtas” las que proporcionan un mejor resultado. El desarrollo de esta técnica comprende un primer paso donde, a través de un sondeo, se recaba información sobre los atributos que una persona posee o relaciona con un ítem concreto. Este proceso genera una imagen analítica cognitiva agregada (conjunto agregado de atributos que configuran la imagen actual del ítem) . En una segunda fase se presentarán a una muestra seleccionada de la población objeto de estudio, los atributos anteriormente obtenidos, con la finalidad de proceder a su valoración. Para dicha valoración se utiliza una escala tipo Likert. Una vez realizadas las entrevistas y efectuados los procesos de agregación correspondiente se obtendrán los atributos que generan la imagen analítica cognitiva agregada del colectivo en cuestión respecto de la organización correspondiente. Este sistema de investigación mixta ha sido también empleado por Camisón (1999), y es la que nosotros hemos utilizado en el trabajo.

#### **4.1. Obtención de atributos**

Siguiendo el proceso anteriormente descrito el primer paso es identificar los atributos que deben formar parte del instrumento de medida, lo cual se realiza en dos etapas. En primer lugar, es necesario generar una muestra amplia de ítems que recojan el mayor número posible de atributos que configuren todas las dimensiones del dominio del constructo que se evalúa (Churchill, 1979; págs. 67-68). Estos ítems deben poseer una serie de características para que sean adecuados, entre ellas (Malhotra, 1981; pág. 456):

- incluir todos los aspectos que influyan en la configuración del constructo;
- guardar una cierta dimensionalidad;
- ser estables, tanto semántica como conceptualmente;
- ser relevantes a los constructos que quieran medir;
- ser seleccionados en función de su utilización.

Un segundo paso se sitúa en reducir dicha relación a un conjunto que resulte manejable al tiempo que representativo, seleccionando aquellos atributos que sean determinantes en la evaluación. Ortega indica que, si bien la imagen relativa se determina con la totalidad de los atributos percibidos, normalmente se limita al conjunto de los quince primeros atributos propuestos para el conjunto de los estímulos (Ortega, 1989; pág. 262).

Para la identificación del conjunto de atributos relevantes en la evaluación, las técnicas de investigación exploratoria suelen ser de gran utilidad. Entre las más utilizadas habitualmente para la generación de ítems se encuentra: la revisión de la literatura existente (Churchill, 1979), el análisis conjunto (DeSarbo et al., 1994), la técnica de incidentes críticos (Bitner y Hubbert, 1994), la dinámica de grupos (Ballart, 1994), la rejilla de Kelley (Malhotra, 1981) o las entrevistas en profundidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

En nuestra investigación hemos utilizado tres técnicas diferentes, al objeto de asegurar la calidad de los resultados. Así, la generación de atributos se estructuró en dos fases independientes y concatenadas. En la primera de estas fases empleamos conjuntamente la dinámica de grupos y las entrevistas personales, y en la segunda fase la revisión de la literatura existente. El objetivo perseguido en este último paso fue doble, por un lado verificar y justificar los datos obtenidos en el primero, y por otro determinar la posible existencia de atributos relevantes no detectados.

Con los atributos obtenidos en las dinámicas de grupos (cuatro reuniones y una concurrencia de 40 alumnos) se realizó una serie de entrevistas personales para profundizar y perfilar los mismos. Las entrevistas fueron realizadas en dos momentos del tiempo, el primero tuvo lugar en el período comprendido entre 8/05/2002 y 9/06/2002; mientras que el segundo se realizó entre el 9/10/2002 y 10/11/2002, es decir al final y al comienzo de un curso académico, respectivamente, para de esta forma ganar en riqueza informativa. El volumen de personas entrevistadas en esta fase ascendió a 480 alumnos (100 de 1º curso; 90 de 2º curso; 130 de 3º curso; 70 de 4º curso y 90 de 5º curso). Indicar que estas entrevistas abarcaron todo el campus universitario, recogiendo la opinión de personas de cada uno de los veintiséis centros de formación de la Universidad de Sevilla.

Una vez realizadas las dinámicas de grupo, así como las entrevistas personales, se obtuvo un conjunto de cincuenta atributos que manejaba el colectivo alumno en la configuración de la imagen de la universidad. En esta primera fase los atributos reflejaban fielmente las expresiones y manifestaciones de las personas entrevistadas, habida cuenta que nuestra intención era no perder ninguna riqueza de contenido.

Tal y como se indicó anteriormente un segundo paso se localizó en reducir dicha relación, a un conjunto que fuese manejable y representativo, utilizando para ello la frecuencia de utilización. Antes de proceder a la determinación de dicho conjunto de atributos se realizó una operación previa, consistente en agrupar dentro de un mismo atributo a todos aquellos que expresen el mismo concepto o idea y que, hasta este momento, se habían propuesto por separado. Realizadas ambas operaciones, el conjunto de atributos obtenidos para el colectivo alumnos, y que nos sirvió de base para la construcción del modelo de imagen interna, es el recogido en la tabla 1. En dicha tabla se observan: los diferentes atributos; las claves asociadas a los mismos; el porcentaje de individuos que lo citan respecto del total; las frecuencias absolutas, relativas y relativas acumuladas.

En la segunda fase se procedió a realizar una revisión bibliográfica, cuyo objetivo era verificar y justificar la validez de los atributos propuestos, así como detectar atributos sobresalientes no revelados en la fase anterior. La principal razón que nos impulsó a contrastar los atributos obtenidos fue el hecho de que los resultados obtenidos son especialmente dependientes de las muestras usadas a lo largo del proceso de análisis, a pesar de haber intentado mitigar este efecto seleccionando muestras de todo el espectro posible del campo de análisis. Esta revisión bibliográfica se orientó en tres frentes distintos. De un lado obras relacionadas con la evolución y nuevas tendencias de la enseñanza universitaria (Neave, 1979; McNay, 1994; Davies, 1997; Goddard, 1997; Moses, 1997; Vries y Fisher, 1997; O.C.D.E., 1998; Thys-Clément y Wilkin, 1998; Bayenet et al., 2000; Quintanilla y Vidal, 2000;). Un segundo bloque agrupa trabajos relacionados con la Universidad de Sevilla (García del Corral, 1992; Segura, 1992; Alberto y Nieto, 1998; Periañez, 1999). Finalizamos analizando un conjunto de trabajos relacionados con el estudio de la imagen de empresas (Anderson, Cox y Fulcher, 1976; Durand, Eckrich y Sprecher, 1978; Laurent, 1979; Evans, 1979; Mandel, Lachman y Orgler, 1981; Dowling, 1993; Alonso y Cruz, 1991; Treadwell y Harrison, 1994; Más, 1997; Highhouse et al., 1999). Una vez realizada debemos indicar que: -No se encontró ninguna obra que analizara de forma específica “la imagen de la universidad” como institución de investigación, formación y enseñanza; -no se halló ningún atributo significativo que no hubiera sido detectado previamente en nuestro análisis.

**TABLA 1. Conjunto de atributos manejados en la elaboración de la imagen.**

<b>COLECTIVO ALUMNOS (480)</b>					
<b>CLAVE</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>% S/TOTAL</b>	<b>F. ABS.</b>	<b>F. REL. %</b>	<b>F. REL. ACU.</b>
A1	Calidad del profesorado	82,71	397	12,66	12,66
A2	Instalaciones	63,33	304	9,70	22,36
A3	Medios materiales	48,96	235	7,50	29,86
A4	Ubicación geográfica de los centros	43,75	210	6,70	36,56

A5	Prestigio - Reputación	42,50	204	6,51	43,06
A6	Realización de prácticas	38,75	186	5,93	49,00
A7	Orientación de la enseñanza mercado laboral	31,67	152	4,85	53,85
A8	Gestión administrativa	31,67	152	4,85	58,69
A9	Contenido de las asignaturas	28,75	138	4,40	63,10
A10	Nº alumnos en las aulas	26,04	125	3,99	67,08
A11	Calidad planes de estudio	24,79	119	3,80	70,88
A12	Relación alumno – profesor	23,13	111	3,54	74,42
A13	Relación entre alumnos	22,50	108	3,45	77,87
A14	Servicios sociales ofrecidos por la universidad	13,33	64	2,04	79,91
A15	Estructura de horarios	12,92	62	1,98	81,89
A16	Sistemas evaluación	12,92	62	1,98	83,86
A17	Sistemas de información al alumno	11,25	54	1,72	85,59

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Estructura, contenido y validación de la escala de medida

La escala de medida utilizada para la identificación y construcción del modelo de imagen interna se sustentó sobre la base de los atributos identificados. En concreto la escala se estructuró en tres grandes bloques: “datos de clasificación”, “valoración de los diferentes atributos de imagen propuestos (valorados con una escala tipo Likert de 1 a 7)”, “ponderación de cada atributo a la hora de crear la imagen (valorados en una escala de 0 a 10)”. Además se incluyeron tres preguntas relativas a otras cuestiones clave: “valoración de la imagen global percibida” (Ii), “valoración de la imagen global transmitida” (Ie) y “valoración del grado de compromiso que cada entrevistado mantiene con la actividad que realiza” (todas ellas valoradas en una escala Likert de 1 a 7).

Por lo que se refiere a la validez y fiabilidad del cuestionario debemos indicar que la validez de contenido se fundamenta con la revisión de la bibliografía existente realizada, más la aplicación de las técnicas de *focus group* y entrevistas en profundidad, así como los pre-test realizados. Por otro lado la validez discriminante de la escala se comprobó a través del análisis de componentes principales (ACP). Antes de iniciar este proceso se realizaron las pruebas de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO), así como el test de esfericidad de Bartlett. La escala que presentamos supera, en ambos casos, los criterios fijados. Para las pruebas (KMO) el resultado es de 0,921, superando el valor crítico de 0,9 para poder considerarse satisfactorio. Debemos hacer hincapié en el carácter exploratorio de la investigación, lo cual hace más significativo el valor obtenido. Por su parte la prueba de esfericidad de Bartlett resulta estadísticamente significativa. El análisis de componentes principales nos proporcionó una primera salida donde tres factores explicaban el 47,523% de la información contenida en los datos originales. Se aplicó una rotación varimax con el objetivo de mejorar la interpretación de los factores extraídos, maximizando la varianza por variables. Por último, para determinar el nivel de fiabilidad, se aplicó el estadístico “ $\alpha$ ” de Cronbach, obteniendo un “ $\alpha$ ” igual a 0,9273, valor que permite confirmar la fiabilidad de los resultados obtenidos.

De otro lado indicar que el número de alumnos total en la universidad de Sevilla, población objeto de estudio, se cifraba en 70.744 alumnos (1º curso 15.179 alumnos; 2º curso 13.101 alumnos; 3º curso 19.400 alumnos; 4º curso 10.520 alumnos; 5º curso 10.201 alumnos; 6º curso 2.343 alumnos). El número de cuestionarios válidos obtenidos fue de 416 en 1º curso; 396 en 2º curso; 507 en 3º curso; 391 en 4º curso; 385 para 5º/6º curso. Si tenemos en cuenta que se analizará la evolución del modelo según los diferentes cursos, estamos trabajando con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del  $\pm 4\%$ .

### **4.3. Determinación del modelo para la construcción de la imagen**

Para la obtención del modelo de construcción de imagen interna hemos empleado la técnica de análisis discriminante, utilizando posteriormente las técnicas de regresión logística binaria y análisis CHAID para su verificación. Antes de comenzar la determinación del modelo debemos realizar una serie de comentarios que han marcado esta parte de la investigación.

1. Para obtener una mayor claridad y mejor aplicabilidad de las técnicas estadísticas seleccionadas utilizaremos, en el análisis, un conjunto de variables modificadas (referidos tanto al conjunto de atributos “ $A_i$ ”, como a “ $I_i$ ” y “ $E_i$ ”, cuya finalidad se enmarca dentro del criterio de ajuste y concreción sobre los posicionamientos a medir. En este sentido hemos desarrollado dos conjuntos de modificaciones. En el primero de ellos, transformaciones “mod1” (valores 1 y 2 = valor 1; valores 3, 4 y 5 = valor 2; valores 6 y 7 = valor 3) y “mod2” (valores 1, 2 y 3 = valor 1; valor 4 = valor 2; valores 5, 6 y 7 = valor 3), hemos intentado que el modelo explicase todo el espectro de posicionamientos posibles: positivos, negativos y neutros; mientras que en el segundo conjunto, transformaciones “mod3” (valores 1 y 2 = valor 1; valores 6 y 7 = valor 2) y “mod4” (valores 1, 2 y 3 = valor 1; valores 5, 6 y 7 = valor 2), la labor se ha centrado en explicar los estados favorables o desfavorables de opinión, no contemplando los neutros. El motivo principal que nos impulsó a desarrollar este ángulo de la investigación se fundamenta en la enorme dificultad que en muchas ocasiones supone determinar las verdaderas causas y motivaciones de un planteamiento neutro, al margen de la propia comodidad del entrevistado o su falta de implicación con la investigación.
2. Tras aplicar las transformaciones indicadas, se observó que los tamaños de los grupos resultantes dentro de cada conjunto no resultaban homogéneos, lo cual afectaba a la aplicación de las técnicas estadísticas. Ante esta circunstancia, y con la intención de asegurar la fiabilidad de los resultados, decidimos utilizar muestras de tamaños homogéneos elegidas de forma aleatoria, dentro de cada grupo. La utilización de diferentes muestras obedece a la necesidad de detectar desviaciones (factores que aparecen y desaparecen en función de las muestras) y poder obtener un modelo estable. También se aplicaron las técnicas sobre el conjunto total de datos.

Realizados estos comentarios, pasamos a la obtención del modelo. Tal y como hemos indicado, el análisis discriminante se aplicó sobre la variable “ $I_i$ ” (imagen interna) modificada ( $I_{i\text{mod}1}$ ,  $I_{i\text{mod}2}$ ,  $I_{i\text{mod}3}$ ,  $I_{i\text{mod}4}$ ), siendo “ $I_{i\text{mod}}$ ” variable dependiente y el resto de atributos, conjunto de las “ $A_i$ ” variables independientes. Para el análisis de cada variable se ha utilizado tres muestras distintas, además del conjunto de global de datos, por las razones expuestas en párrafos precedentes. Por razones de espacio solo mostramos la tabla 2 donde se recogen los



resultados obtenidos para la variable “Iimod3”, ya que, como después indicaremos, es la más significativa. La citada tabla refleja las variables que intervienen en la función, ordenadas según el nivel de correlación con la misma. Datos obtenidos a partir de la matriz de estructura correspondiente. Para una mayor seguridad se ha corroborado dicho orden de influencia mediante una reducción progresiva de la función resultante, aplicando nuevamente análisis discriminante y comprobando el poder explicativo de cada uno de los factores de la función.

**TABLA 2. Resultados análisis discriminante (Ii mod3)**

<b>Ii mod3</b>			
<b>MUESTRA 1</b>	<b>MUESTRA 2</b>	<b>MUESTRA 3</b>	<b>GLOBAL</b>
<b>A3</b>	<b>A3</b>	<b>A3</b>	<b>A3</b>
<b>A1</b>	<b>A1</b>	<b>A1</b>	<b>A1</b>
<b>A2</b>	<b>A2</b>	<b>A2</b>	<b>A2</b>
<b>A11</b>	<b>A11</b>	<b>A7</b>	<b>A11</b>
<b>A7</b>	<b>A7</b>	<b>A11</b>	<b>A7</b>
<b>A6</b>	<b>A16</b>	<b>A6</b>	<b>A16</b>
<b>A16</b>	<b>A10</b>	<b>A16</b>	<b>A5</b>
		<b>A15</b>	<b>A10</b>
<b>% DE CLASIFICACIÓN CORRECTO</b>			
<b>98,90%</b>	<b>98,60%</b>	<b>98,20%</b>	<b>98,10%</b>
<b>LAMBDA DE WILKS</b>			
<b>0,146</b>	<b>0,156</b>	<b>0,152</b>	<b>0,171</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos obtenidos podemos realizar las siguientes reflexiones:

- Primero, indicar que los porcentajes de clasificación correctos obtenidos para las transformaciones “mod1” y “mod2” son sensiblemente inferiores a los conseguidos para las transformaciones “mod3” y “mod4”. Se observa pues que existe gran dificultad para explicar los posicionamientos intermedios de los entrevistados, ya que estos no siempre responden a una realidad vital, sino que, en muchas ocasiones, pueden ser fruto de la falta de compromiso con la entrevista o de no querer tomar partido por un posicionamiento extremo ante el temor de una posible repercusión. También debemos hacer notar que el número de atributos utilizados a la hora de analizar las variables “mod1” y “mod2” es mayor que en las variables “mod3” y “mod4”, lo cual reafirma la complejidad de explicar posiciones neutras.
- Segundo, señalar la superioridad de clasificación correcta de las transformaciones que responden a posturas extremas “mod1” y “mod3” frente a las transformaciones que recogen posiciones más amplias “mod2” y “mod4”. Podemos afirmar que los atributos definitorios de posturas abiertamente favorables o desfavorables están asentados, de manera clara, en la mente de los alumnos. Será otro conjunto de atributos, característico de cada grupo, los que maticen los posicionamientos anteriores.
- Tercero, comentar que el número de atributos utilizados para manifestar posiciones favorables o desfavorables más amplias (mod2 y mod4) aumenta considerablemente. Es

decir, una vez evaluados los atributos básicos, definitorios de una postura extrema, entran en juego otro conjunto de factores que matizaran la postura adoptada.

Consecuencia de los resultados obtenidos podemos definir un modelo de construcción de imagen interna para el colectivo alumnos, que estructuramos en cuatro niveles. Un primer nivel determina un **modelo mínimo**, el cual agrupa aquellos atributos permanentes, que forman el esqueleto del sistema. En nuestro caso lo configuran los atributos “equipos y medios” (a3) y “calidad del profesorado” (a1); serían estos dos factores los que definen, principalmente, la imagen elaborada por los alumnos.

En un segundo nivel nos encontramos con lo que denominamos **modelo estable**, aquella estructura que es continua en el tiempo aunque los atributos pueden alterar su orden de influencia. En nuestro caso está formado por los atributos anteriores más “las instalaciones” (a2). Tal y como podemos comprobar los alumnos construyen su imagen con los elementos que les resultan más próximos, en este caso emplean elementos tangibilizadores del servicio.

Un tercer nivel es el que denominamos **modelo adicional**, formado por atributos que, aún no aportando un nivel significativo de capacidad clasificatoria, aparecen de forma sistemática en las manifestaciones de los alumnos. En nuestro modelo se configura con los atributos “calidad de los planes de estudio” (a11) y “orientación de la enseñanza” (a7). Los alumnos suman, a los atributos anteriores, aquellos que configuran el producto-servicio que consumen.

Por último, hemos definido el **modelo máximo**. Este recoge atributos cuya aportación clasificatoria es escasa o nula pero son tenidos en cuenta por el colectivo objeto de estudio. En nuestro caso se corresponden a los atributos “sistemas de evaluación” (a16) e “Imagen externa” (Ie). Los alumnos utilizan para este modelo máximo aquellos factores que de alguna manera completan el círculo básico en su relación con la universidad, “cómo son evaluados” y “cuál es su opinión sobre cómo creen que es percibida la institución donde estudian”. Lo comentado queda reflejado en la tabla 3.

**TABLA 3. Modelo básico para la obtención de la imagen general**

MODELO BÁSICO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN GENERAL (I13)		
Variable	Descripción	Modelo
A3	<i>Equipos y medios</i>	MÍNIMO
A1	<i>Calidad profesorado</i>	
A2	<i>Instalaciones</i>	ESTABLE
A11	<i>Calidad planes de estudio</i>	ADICIONAL
A7	<i>Orientación enseñanza</i>	
A16	<i>Sistemas de evaluación</i>	MÁXIMO
Ie	<i>Imagen externa</i>	

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el modelo, el mismo se contrastó con las técnicas anteriormente indicadas, comenzado por la regresión logística binaria. Debemos indicar que la misma solo se aplicó sobre las variables modificadas “mod3” y “mod4”, ya que la propia técnica exige que la variable dependiente tenga sólo dos valores posibles. En nuestro caso la variable dependiente es la imagen interna (Ii) modificada, mientras que las variables independientes se conforman con los atributos que constituyen el modelo básico propuesto. Las verificaciones realizadas, utilizando esta técnica, comprenden las seis muestras aleatorias anteriormente empleadas (tres para Iimod3 y tres para Iimod4), y las realizadas sobre el conjunto total de observaciones, aplicando en un caso Iimod3 y en otro Iimod4. Son estas dos últimas las que aparecen reflejadas en la tabla 4, ya que entendemos que son las más significativas al representar al conjunto global de datos (tabla 4). Se observa que el resultado obtenido es excelente, siendo el nivel de clasificación muy elevado, y el nivel de ajuste óptimo. Se repite la circunstancia de que el modelo explica casi perfectamente las posiciones extremas (mod3), mientras que cuando estas son ampliadas (mod4) resulta necesario el concurso de más atributos, dependiendo éstos de las características propias de los subgrupos existentes.

**TABLA 4. Verificación modelo general**

<b>COMPROBACIÓN DEL MODELO DE “Ii”</b>		
<b>ALUMNOS GLOBAL</b>		
<b>REGRESIÓN LOGÍSTICA BINARIA</b>		
	<b>Ii MOD3</b>	<b>Ii MOD4</b>
<b>% Clasificación valor 1</b>	99,30%	88,30%
<b>% Clasificación valor 2</b>	99,10%	89,90%
<b>% Clasificación total</b>	99,20%	89,20%
	<b>Bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow</b>	
	0,000	0,056
<b>Modelo: A3, A1, A2, A11, A7, A16</b>		

Fuente: Elaboración propia

A continuación se aplicó el análisis “CHAID”. Al igual que sucedió en la técnica anterior el análisis fué aplicado utilizando una vez la variable Iimod3 y otra Iimod4, como variables criterio, mientras que las variables constitutivas del modelo eran los predictores. El análisis se aplicó sobre el conjunto global de datos. Una vez más los resultados obtenidos permiten afirmar la consistencia del modelo propuesto, ya que en los nodos finales aparecía clasificada la práctica totalidad de la población (94,2%), siendo muy reducido el porcentaje de elementos no clasificados, confirmándose nuevamente la capacidad discriminadora del modelo. Lo que nos permite afirmar que el modelo propuesto para la construcción de la imagen de la Universidad de Sevilla por el colectivo alumnos es un modelo fiable y válido.

## 5. COMPROBACIÓN DEL MODELO SEGÚN “CURSOS”

Establecido el modelo a nivel global, el siguiente paso se situó en observar cómo actuaba el mismo sobre determinados subconjuntos del colectivo. Las razones para este proceder era verificar si se alteraban las influencias de las variables en el modelo, según fueran las características e intereses propios de cada grupo. Dado que las clasificaciones y agrupaciones posibles eran múltiples, se decidió estudiar las variaciones del modelo según el curso académico. Las razones de esta elección se sustentan en la creencia de que a medida que se pasa más tiempo en una institución los atributos utilizados para la formulación de la imagen evolucionan tanto en número como en intensidad de los mismos.

El análisis se realizó sobre la base de las modificaciones citadas, utilizando en nuestro caso las variables modificadas Iimod3 e Iimod4. Las razones de la elección obedecen a la mayor capacidad predictiva que presenta el modelo cuando no tiene que explicar posiciones intermedias. También resulta interesante analizar los valores que definen posiciones extremas (Iimod3) y los que marcan posiciones más amplias (Iimod4). Las tablas 5 y 6 recogen la evolución del modelo básico de imagen general según el curso. Los modelos que se recogen en dichas tablas han sido obtenidos aplicando la técnica de análisis discriminante. Las variables que componen cada modelo están dispuestas según el orden de influencia de las mismas (de más a menos).

**TABLA 5. Evolución del modelo según cursos (I)**

<b>MODELO IMAGEN GENERAL (Iimod3) ALUMNOS EVOLUCIÓN SEGÚN CURSOS</b>			
<b>CURSO</b>	<b>MODELO</b>	<b>% Clasif.</b>	<b>λ de Wilks</b>
PRIMERO	(Ie/A5), A7, A11, A1, A2, A9	100,0%	0,328
SEGUNDO	A17, A2, A9, A16, Ie	98,5%	0,168
TERCERO	A1, A3, A17, Ie, A11	100,0%	0,123
CUARTO	A3, A2, A7, A12, Ie	100,0%	0,122
QUINTO / SEXTO	A1, A3, A16, A12, A10, Ie	98,6%	0,163
<b>MODELO GENERAL</b>	<b>A3, A1, A2, A11, A7, A16, Ie</b>		

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA 6. Evolución del modelo según cursos (II)**

<b>MODELO IMAGEN GENERAL (Iimod4) ALUMNOS EVOLUCIÓN SEGÚN CURSOS</b>			
<b>CURSO</b>	<b>MODELO</b>	<b>% Clasif.</b>	<b>λ de Wilks</b>
PRIMERO	A2, A16, A1, A11, A15, Ie, A5, A6, A12	94,7%	0,330
SEGUNDO	A17, A15, A2, A3, A1, A16, A11, A8, A13	90,8%	0,370
TERCERO	A3, A1, A17, A2, A9, A16, Ie, A10, A8, A13	91,1%	0,365
CUARTO	A2, A1, A9, A6, A7, A12, A17, A14, A15	89,6%	0,395
QUINTO / SEXTO	A11, A3, A16, A1, A7, A15, A12, Ie, A14, A8	95,3%	0,362
<b>MODELO GENERAL</b>	<b>A3, A1, A2, A11, A7, A16, Ie</b>		

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se observa se produce una evolución y transformación de los modelos utilizados a medida que se cambia de curso. También se comprueba como nuevamente se obtienen mejores niveles de clasificación para las posiciones extremas, transformaciones “mod3”, que para los posicionamientos amplios, transformaciones “mod4”. Los rasgos más relevantes que podemos destacar son:

- Los alumnos de primer curso basan su imagen interna en la “imagen exterior” (Ie), es decir, en la que ellos traían. Esta se ve complementada con la reputación (a5) que pueda tener la institución, su evaluación social. Es decir, en este nivel la imagen se construye con las percepciones externas más que las vivencias internas. Después, el alumno de primer curso se centra en los aspectos relativos a la calidad y, contenido de sus asignaturas y diseños curriculares. Las posiciones intermedias están marcadas por el sistema de evaluación (a16), sistema muy diferente al que están acostumbrados.
- En segundo curso la “imagen externa” (Ie) pasa a un papel menos relevante y deja su puesto a los “sistemas de información” (a17) e “instalaciones” (a2). El alumno se centra en aspectos internos de la institución. De un lado, con la necesidad de conocer y estar informado sobre lo que ocurre en la institución; mientras que de otro evalúa los medios disponibles para el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje. Las posiciones intermedias vienen marcadas por el sistema de horario (a15).
- En tercer curso aunque se mantiene la demanda de estar informado, toma un papel principal la calidad del profesorado (a1) y los equipos y medios (a3). El alumno centra sus exigencias en los medios humanos y materiales que la institución le ofrece para el desarrollo de su formación. Las posiciones intermedias se definen igual que los posicionamientos extremos, y se insiste en las instalaciones (a2) y empieza a preocupar el contenido de las asignaturas (a9).
- En último lugar, el comportamiento de los alumnos de los cursos cuarto y quinto, es bastante similar. Estos centran su atención en los medios e instalaciones disponibles (a2 y a3) y en el trato personal que reciben de sus profesores (a12). En quinto curso se centra la atención nuevamente en la calidad del profesorado. Las posiciones intermedias, sobre todo en quinto curso, se centran en la realización de prácticas y en la orientación de las asignaturas.

## **6. CONCLUSIONES**

Para finalizar el presente trabajo queremos destacar algunas de las principales contribuciones que el mismo aporta.

- Elaboración de un modelo para la gestión de la imagen interna de la institución universitaria bajo la óptica del colectivo alumnos.
- Indicar que los posicionamientos que reflejan imágenes extremas, tanto favorables como desfavorables, se sustentan en atributos que están perfectamente asentados y delimitados en la mente de los alumnos. Esta circunstancia favorece la gestión de las autoridades académicas hacia una mejora de la imagen, ya que se definen claramente los atributos sobre los que se ha de trabajar.
- La medición de posicionamientos más laxos, es decir, aquellos que reflejan posturas intermedias, más neutras, aunque sin llegar a la indiferencia demandan el concurso de más

- atributos. Hecho explicable por el diferente peso específico que los distintos atributos tienen para cada uno de los miembros del colectivo.
- Se observa como para cada curso existen diferentes atributos que marcan la construcción de la imagen de la universidad. Esta circunstancia corrobora el planteamiento teórico de que cada colectivo construye su imagen según sea, entre otros, los intereses y contactos que mantengan con la institución correspondiente.
  - Por último indicar la complejidad que representa la gestión de la imagen institucional. Dicha complejidad se deriva: de un lado por la variedad de colectivos diferentes con los que se relaciona la institución; de otro la variación en el tiempo de los atributos utilizados y la importancia otorgada a los mismos por los diferentes *stakeholders*.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO, L.J. Y NIETO, P. (1998): “Factores que influyen sobre la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje en la Universidad”. *Revista de Enseñanza Universitaria, I.C.E. Universidad de Sevilla*, vol. extraordinario, pp. 535-544.
- ÁLVAREZ, M. Y RODRÍGUEZ, S. (1997): “La calidad total en la Universidad: ¿Podemos hablar de clientes?”. *Boletín de estudios económicos*, Vol. LII, nº 161, agosto, pp. 333-352.
- BARICH, H. Y SRINIVASAN, V. (1993): “Prioritizing marketing image goals under resource constraints”. *Sloan Management Review*, summer, pp. 69-76.
- BALLART, X. (1994): “Clientes de un servicio cultural. Una experiencia de evaluación con focus groups”. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 1, septiembre – diciembre, pp. 73-77.
- BALMER, J.M.T. (1995A): “Corporate identity: the power and the paradox”. *Design Management Journal*, winter, pp. 39-44.
- BAYENET, B. FEOLA, C. Y TAVARNIER, M. (2000): “Strategic management of universities: evaluation policy and policy evaluation”. *Higher Education Management, O.E.C.D.*, vol. 12, nº 2, pp. 65-80.
- BERNSTEIN, D. (1984): *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. 1ª Ed. Ed. Holt, Rhinehart and Winston Ltd., Eastbourne, UK.
- CAMISÓN, C. (1999): “Sobre como medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles”. *The Iberoamerican academy of management, First International Conference. Management related theory and research: An Iberoamerican perspective. Área “strategy and business policy”*. Universidad Carlos III, Madrid, dec.9-11.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 1ª Ed. Ed. Ariel Comunicación, Barcelona.
- CHURCHILL, G.A. (1979): “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”. *Journal of Marketing Research*, (16), nº 1, págs.64-73.
- CLARKSON, M. B. (1995): “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *Academy of Management Review*, (20), pp. 92-117.
- DAVIES, J.L. (1997): “L’université régionale: problèmes d’élaboration d’un cadre organisationnel”. *Gestion de l’enseignement supérieur, OCDE*, vol. 9, nº 3, pp. 31-48.
- DESARBO, W.S. et al. (1994): “On the measurement of perceived service quality: a conjoint analysis approach”. In Rust and Oliver (eds.), págs. 201-222.
- DOWLING, G.R. (1993): “Developing your image into a corporate asset”. *Long Range Planning*, (26), nº 2, pp. 101-110.

- DUTTON, J.E. Y DUKERICH, J.M. (1991): "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, (34), pp. 517-554.
- DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M. Y HARQUAIL, C.V. (1994): "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, (39), pp. 239-263.
- DURAND, R.M.; ECKRICH, D.W. Y SPECHER, C.R. (1978): "Bank Image: An adequacy importance approach". *Journal of Bank Research*, vol. 9, nº 3, autumn, pp. 168-172.
- GATEWOOD, R. D.; GOWAN, M.A. Y LAUTENSCHLAGER, G.J. (1993): "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions." *Academy of Management Journal*, (36), pp. 414-427.
- GARCÍA DEL CORRAL, M. (1992): "Calidad docente, ¿Para cuándo?. *Revista de Enseñanza Universitaria*, I.C.E. Universidad de Sevilla, vol. 5, pp. 115-127.
- GODDARD, J. (1997): "La gestion de l'interface de l'université et de la région". *Gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, vol. 9, nº 3, pp. 7-30.
- HIGHHOUSE, S., ZICKAR, M., THORSTEINSON, T., STIERWALT, S. Y SLAUGHER, J. (1999): "Assessing company employment image: an example in the fast food industry". *Personnel Psychology*, spring, (52), nº1, p. 151-170.
- KELLER, K. Y AAKER, D. (1992): "The effects of sequential introduction of brand extensions". *Journal of Marketing Research*, February, (12), pp. 35-49.
- MALHOTRA, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts, and products concepts". *Journal of Marketing Research*, (18), págs. 456-464.
- MARKWICK, N. Y FILL, CH. (1997): Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, may-june, (31), nº 5-6, pp. 396 - 409.
- MÁS, F.J. (1997): "Imagen y atracción de centros comerciales suburbanos". *Investigación y Marketing*, septiembre, nº 56, pp. 51-59.
- MCNAY, I. (1994): "The regional dimension in the strategic planning of higher education". *Higher Education Quarterly*, vol. 48, nº 4, pp. 323-336.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts". *Academy of Management Review*, (22), nº 4, pp. 853-886.
- MOSES, I. (1997): "Questions de personnel et structure des établissements". *Gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, vol. 9, nº 3, pp. 139-152.
- NEAVE, G. (1979): "Education and regional development: an overview of a growing controversy". *European Journal of Education*, vol. 14, nº 3, pp. 207-231.
- O.C.D.E. (1998): *Redéfinir l'enseignement tertiaire*. 1ª Ed. O.C.D.E., Paris, France.
- ORTEGA, E. (1989): *13 Grandes temas de Marketing*. 1ª Ed. Esic Editorial, Madrid.
- ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, M. Y ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (2000): "Las políticas locales de imagen: modelos y metodologías". Documento sin publicar.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. Y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, (49), págs. 41-50.
- PERIAÑEZ, R. (1999): Satisfacción del Estudiante y Calidad Universitaria. Colección "Innovación y desarrollo de la calidad Universitaria", nº 1, Vicerrectorado de Calidad – I.C.E., Grupo editorial Atril, 97, S.L., Sevilla.
- QUINTANILLA, M.A. Y VIDAL, J. (2000): "Specialisation and cross-disciplinary patterns and the design of new higher education programmes". *Higher Education Management*, O.E.C.D., vol. 12, nº 2, pp. 53-64.
- RAMANANTSOA, B. (1989): "Histoire et identité de l'entreprise". *Revue Française de Gestion*, Janvier/Fevrier, pp. 107-119.

- REYNOLDS, T.J. Y GUTMAN, J. (1984): "Advertising is image management". *Journal of Advertising Research*, nº 24, pp. 27-37.
- REYNOLDS, T.J. Y GUTMAN, J. (1988): "Laddering theory: method, analysis, and interpretation". *Journal of Advertising Research*, february/march, pp. 11-31.
- RIORDAN, CH.M.; GATEWOOD, R.D. Y BILL, J.B. (1997): "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, (16), pp. 401-412.
- SEGURA, B. (1992): "Calidad de enseñanza y selección del profesorado". *Revista de Enseñanza Universitaria*, I.C.E. Universidad de Sevilla, vol. 5, pp. 135-140.
- SHIFFMAN, L.G. Y KANUK, L.L. (1983): *Consumer Behavior*. 1ª Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- THYS-CLEMENT, F. Y WILKIN, L. (1998): "Management stratégique et universités résultats d'une enquête européenne". *Gestion de l'enseignement supérieur*, O.C.D.E., vol. 10, nº 1, pp. 13-30.
- TREADWELL, D.F. Y HARRISON, T.M. (1994): "Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication". *Communication Monographs*, (63), pp. 63-85.
- VAN RIEL, C.B.M. (1997): *Comunicación Corporativa*. 1ª Ed. Prentice Hall International Ltd., Madrid.
- VRIES, C. Y FISHER, K. (1997): "Gestion des dépenses en capital dans l'enseignement supérieur: mise a profit de l'expérience internationale". *Gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, vol. 9, nº 3, pp. 153-168.