



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA**  
**COMUNICACIÓN**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS DECLARACIONES DE MISIÓN DE LAS**  
**UNIVERSIDADES PARAGUAYAS EN TÉRMINOS DE SU**  
**ETHOS, TIPOS, IDENTIDAD, IMAGEN Y TIPOLOGÍA**

**WALTER DANIEL OVELAR FERNANDEZ**

**Tutor: PROF. DR. DIOSNEL CENTURIÓN**

**ASUNCIÓN, PARAGUAY**

**2023**

**Walter Daniel Ovelar Fernández**

**Análisis de las Declaraciones de Misión de las Universidades  
Paraguayas en términos de su Ethos, Tipos, Identidad, Imagen y  
Tipología**

Tesis preparada a la Universidad  
Autónoma de Asunción como  
requisito parcial para la obtención  
del título de Doctor en Ciencias de la  
Educación

**Tutor:** Prof. Dr. Diosnel Centurión, Ph.D.

**ASUNCIÓN, PARAGUAY**

**2023**

Walter Daniel Ovelar Fernández.2023

Análisis de las Declaraciones de Misión de las Universidades Paraguayas en términos de su Ethos,  
Tipos, Identidad, Imagen y Tipología.

118 p.

**Tutor:** Dr. Diosnel Centurión

Doctorado en Ciencias de la Educación.

Universidad Autónoma de Asunción.2023

Área Temáticas: Declaraciones de misión. Universidades paraguayas. Ethos. Imagen. Tipología

**WALTER DANIEL OVELAR FERNÁNDEZ**

**ANALISIS DE LAS DECLARACIONES DE MISIÓN DE LAS UNIVERSIDADES  
PARAGUAYAS EN TÉRMINOS DE SU ETHOS, TIPOS, IDENTIDAD, IMAGEN Y  
TIPOLOGÍA**

Esta tesis fue evaluada y aprobada en fecha \_\_/\_\_/\_\_ para la obtención del título de Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Asunción

---

---

---

---

---

---

## **RECOMOCIMIENTOS**

- Al señor Dios Todopoderoso por ser mi guía y fortaleza en el día a día.
- Al apreciado Prof. Dr. Diosnel Centurión, por su invaluable orientación durante todo este proceso, quien con su dedicación, dirección, conocimientos, enseñanzas y colaboración permitió el desarrollo exitoso de esta tesis.
- A mis padres, Benito y Cecilia, quienes me enseñaron a vivir la vida y siempre me han apoyado en todos mis proyectos académicos. A ellos les debo lo que ahora soy como persona, académico, profesional y padre de familia.
- A mis hijos Renato, Carlota y Francisco, quienes me motivaron y apoyaron durante los años en los que me concentre para escribir esta tesis.

“Una declaración de misión no es algo que se escriba  
de la noche a la mañana,  
pero fundamentalmente, su declaración de misión se  
convierte  
en su constitución, la expresión sólida de su visión  
y valores. Se convierte en el criterio por el cual mides  
todo lo demás en tu vida.”

*Stephen Covey*

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> - Definiciones de DM.....	8
<b>Tabla 2</b> - Estudios Previos sobre DM en Universidades.....	22
<b>Tabla 3</b> - Estadísticas de la Revisión de Trabajos Previos.....	24
<b>Tabla 4</b> - Principales Stakeholders de una Universidad.....	30
<b>Tabla 5</b> - Universidades públicas y privadas del Paraguay con y sin DM.....	43
<b>Tabla 6</b> - Elementos y preguntas claves de una DM según el modelo P&D.....	45
<b>Tabla 7</b> - Elementos y palabras claves según el modelo de Kuenssberg (2011).....	46
<b>Tabla 8</b> - Elementos en el modelo de Albers et al., (2014).....	47
<b>Tabla 9</b> - Elementos y palabras claves según el modelo de López-Morales (2017)..	48
<b>Tabla 10</b> - Matriz de elementos, palabras, importancia y referencias.....	50
<b>Tabla 11</b> - Preguntas de investigación, variables y elementos buscados en las DM..	52
<b>Tabla 12</b> - Cantidad de elementos presentes en las DM.....	58
<b>Tabla 13</b> - Total de palabras por DM.....	59
<b>Tabla 14</b> - Palabras más frecuentemente utilizadas en las DM.....	60
<b>Tabla 15</b> - Estadísticas Descriptivas Total de Palabras en las DM.....	62
<b>Tabla 16</b> - Ethos de universidades paraguayas según sus DM.....	63
<b>Tabla 17</b> - Cantidad de stakeholders presentes en las DM.....	64
<b>Tabla 18</b> - Identidad e Imagen institucional de las universidades paraguayas según sus DM.....	65
<b>Tabla 19</b> - Alineación de las DM con los fines de la Ley de Educación Superior del Paraguay.....	66
<b>Tabla 20</b> - Tipología de las universidades paraguayas según sus DM.....	67
<b>Tabla 21</b> - Cantidad de elementos presentes en las DM versus otros estudios similares.....	69
<b>Tabla 22</b> - Comparación de Estadísticas Descriptivas del Total de Palabras en las DM.....	76
<b>Tabla 23</b> - Comparación de la cantidad de stakeholders con estudios similares.....	78

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estructura de la Tesis.....	7
<b>Figura 2</b> - Contenidos de una DM.....	10
<b>Figura 3</b> - Enfoque Tradicional de los Stakeholders (Mitroff, 1983, p.20).....	14
<b>Figura 4</b> - Enfoque Expandido de los Stakeholders (Mitroff, 1983, p. 21).....	14
<b>Figura 5</b> - Reclamantes Internos y Externos y sus Relaciones con la DM.....	16
<b>Figura 6</b> - Relaciones entre los Factores Clave Identidad e Imagen en la Universidad como Organización (modelo teórico).....	33
<b>Figura 7</b> - Universidades públicas y privadas paraguayas con y sin DM.....	44
<b>Figura 8</b> - Nube de palabras más utilizadas en las DM.....	61
<b>Figura 9</b> - Vinculaciones entre las cinco palabras con mayor presencia en las DM.....	62
<b>Figura 10</b> - Comparativa de elementos en las DM.....	70
<b>Figura 11</b> - Palabras con mayor frecuencia en las DM.....	72
<b>Figura 12</b> - Tendencias de las cinco palabras más utilizadas en las DM.....	73
<b>Figura 13</b> - ScatterPlot de las cinco palabras con mayor frecuencia en el corpus.....	74
<b>Figura 14</b> – TermRadio de las tres palabras con mayor frecuencia en el corpus.....	75
<b>Figura 15</b> - Cantidad de stakeholders presentes en las DM.....	79

## ÍNDICE

LISTA DE GRÁFICOS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	1
Preguntas de Investigación.....	1
Objetivos del estudio.....	2
Justificación del Estudio.....	3
Estructura De Esta Tesis.....	3
Conclusiones.....	4
1. DECLARACIONES DE MISIÓN EN LAS UNIVERSIDADES.....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. Teorías Relevantes a las Declaraciones de Misión.....	7
1.2.1. Teoría de los Stakeholders.....	13
1.2.2. Teoría de la Legitimidad.....	16
1.2.3. Teoría de la Señalización.....	18
1.3. Revisión de Trabajos Previos.....	20
1.4. Elementos de una Declaración de Misión.....	25
1.5. El Ethos Universitario.....	26
1.6. Identificación de Stakeholders.....	28
1.7. Identidad e Imagen Institucional de una Universidad.....	31
2. LA UNIVERSIDAD EN PARAGUAY.....	34
2.1 Los Fines de la Educación Superior Paraguaya.....	34
2.2 La Tipología de las Universidades Paraguayas.....	35
2.3 Conclusiones.....	39
3. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Introducción.....	40
3.2. Diseño, Tipo y Enfoque.....	41
3.3. Población y Muestra.....	43
3.4. Preguntas de Investigación.....	44

3.5. Técnicas de Recolección de Datos.....	52
3.6. Técnicas de análisis de datos.....	54
3.7 Conclusiones.....	56
4- RESULTADOS.....	57
4.1. Introducción.....	57
4.2. Elementos Presentes en las DM de las Universidades Paraguayas.....	57
4.3. Ethos de las Universidades Paraguayas según su DM.....	63
4.4. Stakeholders Presentes en las DM de las Universidades Paraguayas.....	63
4.5. Identidad e Imagen Institucional de Las Universidades Paraguayas según sus DM.....	64
4.6. Alineación de las DM de las Universidades Paraguayas con los Fines de la Educación Superior.....	65
4.7. Tipología de las Universidades Paraguayas según sus DM.....	66
4.8. Conclusiones.....	67
5. DISCUSION.....	68
5.1. Introducción.....	68
5.2. Elementos Presentes en las DM de las Universidades Paraguayas.....	68
5.3. Ethos de las Universidades Paraguayas según sus DM.....	76
5.4. Stakeholders Presentes en las DM de las Universidades Paraguayas.....	77
5.5. Identidad e Imagen Institucional de las Universidades Paraguayas según sus DM.....	79
5.6. Alineación de las DM de las Universidades Paraguayas con los Fines de la Educación Superior.....	80
5.7. Tipología de las Universidades Paraguayas según sus DM.....	81
5.8. Conclusiones.....	82
6. CONCLUSIONES.....	83
6.1 Limitaciones.....	85
7. RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS.....	88
APENDICES.....	98

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue analizar el contenido de las Declaraciones de Misión (DM) de las universidades paraguayas con relación a su ethos, a los tipos de stakeholders presentes, a la identidad y la imagen institucional que poseen y a sus fines y tipologías. El estudio fue de diseño bibliográfico, tipo documental y enfoque cualitativo, obteniéndose las DM directamente de los sitios web de las 44 universidades públicas y privadas paraguayas seleccionadas. Se desarrolló un modelo con 20 elementos y se empleó una mezcla de análisis de contenido y minería de datos para obtener y analizar los datos recabados. Los resultados mostraron que el 34% de los elementos están presentes en las DM; 1926 palabras utilizan las DM y 43 el promedio de palabras de las 44 DM; el ethos de las universidades públicas (57%) es superior al de las universidades privadas (40%); el 30% de los principales stakeholders están presentes en las DM; la identidad e imagen institucional de las universidades privadas (46%) es superior al de las universidades privadas (35%); las DM de las universidades públicas (67%) están mejor alineadas con los fines de la educación superior que las de las universidades privadas (49%); y en las universidades paraguayas, conforme sus DM, prevalece la tipología tradicional. En conclusión, las DM de las universidades paraguayas poseen sustanciales oportunidades de mejora.

**Palabras claves:** Universidades, Declaración de Misión, Partes Interesadas, Análisis de Contenido, Minería de Datos.

**Clasificación JEL:** I23, L21

## ABSTRACT

The present research aimed to analyze the content of the Mission Statements (MS) of Paraguayan universities in relation to their ethos, their types of stakeholders, the identity and institutional image they possess, and their purposes and typologies. The study was based on the bibliographic design, documental type, and qualitative approach, obtaining the MS directly from the websites of the 44 selected Paraguayan public and private universities. A model with twenty items was developed and a mixture of content analysis and data mining was used to obtain and analyze the collected data. The results showed that 34% of the elements are present in the MS; the MS used 1926 number of words and 43 is the average number of words of the 44 MS; the ethos of public universities (57%) is higher than that of private universities (40%); 30% of the main stakeholders are present in the MS; the identity and institutional image of private universities (46%) is superior to that of private universities (35%); the MS of public universities (67%) are better aligned with the goals of higher education than those of private universities (49%); and in Paraguayan universities, according to their MS, the traditional typology prevails. In conclusion, the MS of Paraguayan universities have substantial opportunities for improvement.

**Keywords:** Universities, Mission Statement, Stakeholders, Content Analysis, Data Mining.

**JEL Classification:** I23, L21

# INTRODUCCIÓN

## Planteamiento del problema

Las universidades paraguayas, así como sus congéneres regionales y mundiales están pasando por amenazas, desafíos y cuestionamientos sin precedentes en la actualidad. Los cambios en la educación superior alrededor del mundo son tan profundos que las universidades no solo deben responder a la globalización que conlleva a su mercantilización, sino que deben responder a cambios tecnológicos sin precedentes como la inteligencia artificial. No solo deben ampliar sus roles tradicionales, sino que deben cumplir con las cada vez más elevadas expectativas de sus stakeholders que cada vez piden más y mejores resultados al sistema universitario. La sociedad demanda que sus universidades sean innovadoras, emprendedoras, internacionalizadas y social y ambientalmente responsables y todo esto con presupuestos cada vez más escasos para las universidades públicas. Mientras que las universidades privadas dependen en un porcentaje muy elevado de las matrículas y cuotas que les cargan a sus estudiantes.

En la actualidad las universidades están muy mercantilizadas, es decir sujetas a los mandados del mercado y también a los procesos de acreditación de calidad que les requiere que desarrollen estrategias que incluyan DM. Como resultado, las DM se han convertido en un importante componente de las estrategias de marketing de las universidades según lo afirman Morrish & Sauntson (2013) citados por Brewer (2016).

## Preguntas de investigación

La pregunta principal de este estudio es la siguiente:

¿Cuál es el contenido de las DM de las universidades paraguayas con relación a sus ethos, tipos de stakeholders<sup>1</sup>, identidad e imagen institucional, alineación con los fines de la Ley de Educación Superior y que tipología que poseen?

Mientras que las preguntas específicas son estas:

- 1) ¿Cuál es la cantidad, el promedio y la frecuencia de las palabras, incluidas en las DM de las universidades paraguayas?
- 2) ¿Cuál es el ethos de las universidades paraguayas analizando sus DM?
- 3) ¿Cuáles son los stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas?
- 4) ¿Qué características tienen la identidad y la imagen institucional que las universidades paraguayas reflejan a través de sus DM?
- 5) ¿Cómo se cotejan las DM de las universidades paraguayas respecto a su alineación con los fines enunciados en la Ley de Educación Superior del Paraguay?
- 6) ¿Cuál es la tipología de las universidades a partir del contenido de sus DM?

### **Objetivos del estudio**

El objetivo general de este estudio es analizar el contenido de las DM de las universidades paraguayas con relación a sus ethos, a los tipos de stakeholders presentes, a la identidad y la imagen institucional que poseen, a sus fines y tipologías.

Seguidamente se presentan los seis objetivos específicos:

- 1) Describir las características e indicadores de la DM de las universidades paraguayas incluidas en el estudio.

---

<sup>1</sup> Stakeholders = partes interesadas.

- 2) Establecer cuál es la categoría del ethos de las universidades paraguayas analizando sus DM.
- 3) Identificar los tipos de stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas.
- 4) Caracterizar la identidad y la imagen institucional que las universidades paraguayas reflejan a través de sus DM.
- 5) Cotejar las DM de las universidades paraguayas respecto a su alineación con los fines enunciados en la Ley de Educación Superior del Paraguay.
- 6) Verificar la tipología de las universidades paraguayas a partir del contenido de sus DM.

### **Justificación del estudio**

En línea con los trabajos de Brewer (2016) al responder las preguntas planteadas más arriba este estudio pretende presentar cinco implicancias teóricas y prácticas para académicos y profesionales del sector de la educación superior.

En primer lugar, este estudio desarrollará un modelo compuesto por 20 elementos que servirán a futuro para elaborar y evaluar DM de universidades. El uso de este modelo también servirá como herramienta de medición (benchmark) para los profesionales encargados de elaborar DM en sus universidades. A pesar de la extensa revisión de literatura, no se ha encontrado un modelo comprehensivo e integral sobre el particular. Los trabajos de Kuenessberg (2011), Albers et al., (2014), Brewer (2016) y López-Morales et al., (2017) son cuatro buenas aproximaciones a los temas aquí tratados, y de hecho fueron intensamente utilizadas en el presente estudio, sin embargo, entendemos que son insuficientes por no contemplar otros elementos que deberían estar presentes en las DM de una universidad.

En segundo lugar, en este estudio por primera vez se estudiará el ethos de las universidades paraguayas conforme a sus DM. El ethos es el arte de la persuasión y las DM son una de las herramientas que una universidad posee para persuadir a que sus stakeholders realicen actividades que la favorezcan.

En tercer lugar, este estudio vinculará la teoría de los stakeholders con las DM de las universidades. Tal como se desarrollará en el capítulo siguiente, los stakeholders son esenciales para el éxito de las universidades y de cualquier otro tipo de organización ya sea con fines o sin fines de lucro. Un tema crucial es la presencia o no de determinados stakeholders en la DM de una universidad. En este estudio, trataremos de responder a este tema y porque es este tópico es importante.

En cuarto lugar, se tratará de identificar la identidad e imagen institucional de las universidades paraguayas analizando sus DM. Las DM son formidables instrumentos para proyectar la identidad y la imagen institucional de una universidad.

En quinto lugar y último lugar, este estudio tratará de determinar si existen diferencias entre las DM de las universidades públicas y privadas analizando sus fines y tipologías presentes. Son unos pocos los estudios sobre si una DM se alinea o no con los fines de la educación superior. Por otra parte, son inexistentes los estudios sobre cuál es la tipología de una universidad analizando sus DM.

### **Estructura de esta tesis**

La presente tesis está estructurada en seis capítulos:

Introducción. En este capítulo se contemplan los objetivos, las preguntas de investigación y la justificación al presente trabajo.

En el Capítulo II, la Revisión de la literatura. En este capítulo se realiza la justificación teórica del trabajo abarcando lo que es una DM, las teorías que la soportan, se

realiza una revisión de la literatura relevante al tópico, se discute sobre cuáles son los elementos de una DM, cual es el ethos de una universidad conforme su DM, se identifican los stakeholders que deberían estar presentes en una DM, se analizan los fines y las tipologías de las universidades paraguayas conforme a sus DM.

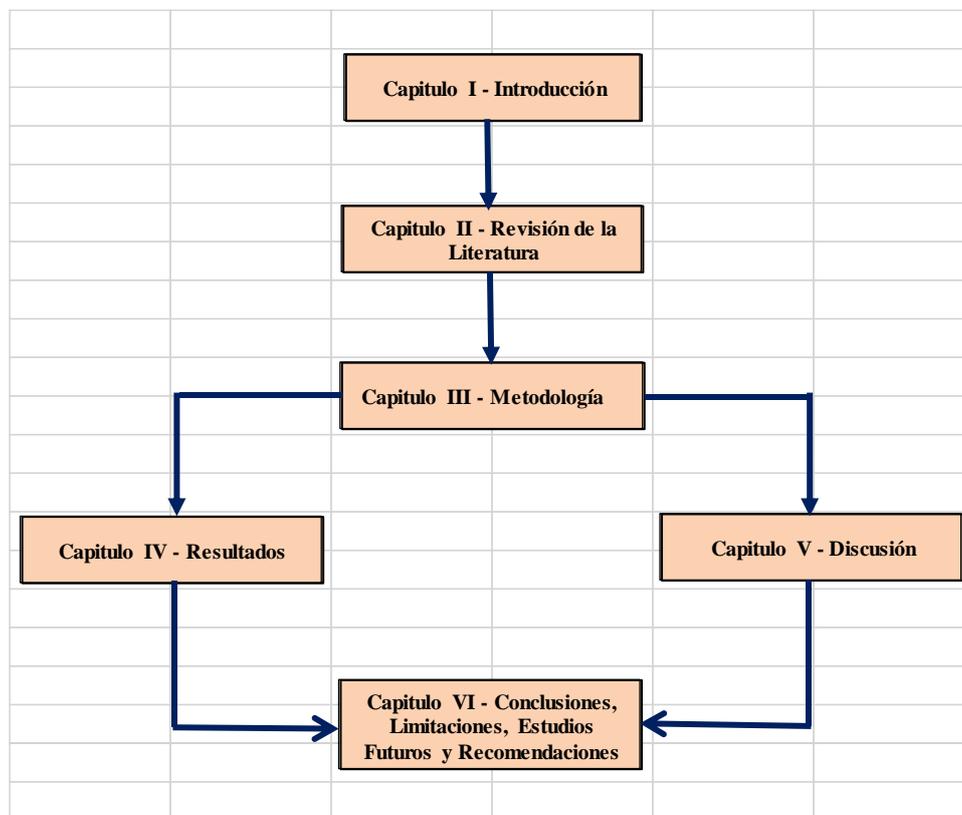
En el Capítulo III se presenta la Metodología del estudio. En el presente capítulo se describe el diseño metodológico, como se responderán a las preguntas de investigación, los métodos de análisis de contenido y minería de texto que serán utilizados para coleccionar y posteriormente analizar los datos coleccionados.

El Capítulo IV trata de los Resultados. En este capítulo se presentan los resultados del estudio, respondiendo a cada pregunta de investigación.

En el Capítulo V se presenta la Discusión. En cuanto a este capítulo, aquí se discuten los resultados obtenidos comparándolos contra otros estudios similares a nivel mundial.

En el Capítulo VI se discuten las Conclusiones, limitaciones, estudios futuros y recomendaciones. Finalmente, en este capítulo, se concluye sobre los estudios realizados, se precisan las limitaciones propias de un estudio como el presente, se establecen los estudios futuros que podrían realizarse y se listan varias recomendaciones para el mundo académico y el profesional.

En la Figura 1, se presenta la estructura de la presente tesis.

**Figura 1***Estructura de la Tesis*

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

En este capítulo se han puesto de relieve los pormenores de la presente investigación al establecerse cuál es el objetivo general y cuáles son los objetivos específicos, cual es el problema general de investigación y cuáles son las preguntas específicas. Además, se justifica la investigación con cinco implicaciones teóricos-prácticas para académicos y profesionales de educación superior.

# 1 DECLARACIONES DE MISIÓN EN LAS UNIVERSIDADES

## 1.1. Introducción

La revisión de la literatura es clave para este estudio. Sin un claro concepto del tema estudiado, este estudio puede no cumplir con sus objetivos. Revisar la literatura sirve de base y de continuidad para lo que se está investigando. De base, porque el presente estudio se construirá sobre los estudios anteriores y de continuidad porque se enlazarán con los estudios anteriores y finalmente para saber que aún no se ha hecho en este campo de investigación.

Por lo tanto, este capítulo proporciona las guías necesarias para llevar a cabo este estudio. Este apartado se concentra en definir que es una DM, cuáles son elementos que la componen, que teorías son relevantes al tema estudiado, que caracteriza al ethos de una universidad, como y porque se identifican los stakeholders, porque la identidad e imagen de una universidad se proyectan en sus DM, cuáles son los fines de la universidad según la ley de educación superior y cuál es la tipología de las universidades paraguayas según sus DM.

## 1.2. Teorías Relevantes a las Declaraciones de Misión

Vargas (2010) nos recuerda que el concepto de misión (del verbo latino mittere: enviar, lanzar, dejar ir) tiene un origen de tipo religioso, y está asociado con la diseminación de la doctrina cristiana. En el mundo anglosajón se utiliza el término “mission statement” y en España y América Latina el término utilizado es “declaración de misión”. Es así como Meacham & Gaff (2006) definen a la DM como la declaración formal y pública de los propósitos de una institución y de su visión de excelencia.

Si una DM es fundamental para cualquier tipo de organización por ende debe serlo para cualquier tipo de universidad. La DM como instrumento empresarial desde hace varias décadas forma parte del proceso de estrategia empresarial de las corporaciones (Cortes-

Sánchez, 2017 y Rigby & Bilodeau, 2018). Para Morphew & Hartley (2006) el desarrollo de la DM es crítico para el proceso de estrategia de la organización mientras que para Makoe (2022) lo primero que debe realizar una universidad al desarrollar su estrategia es responder a su visión y misión. Kuenssberg (2011) en su artículo científico menciona el estudio de Davies & Glaister (1996) que muestra que más del 75% de las DM de universidades británicas fue desarrollado como parte del proceso de planificación estratégica.

Autores como Kuenssberg (2011), Lugoboni & Goto (2016) y Falah & Siddiqui (2021) reconocen que ya en los años 70 Peter Drucker, el padre de la administración moderna, fue el primero en impulsar el uso de las DM en las organizaciones.

En adición a la definición de Meacham & Gaff (2006), en la Tabla 1, se presentan otras cuatro definiciones de DM, según la óptica de reconocidos exponentes del tema estratégico.

**Tabla 1**

*Definiciones de DM*

N°	Autor/es	Año	Definición
1	Fred R. David	2013	“La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva” (Pearce y David, 1987, p.1)
2	Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones	2009	“El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias” (Hill y Jones, 2009, p.11)
3	D’Alessio Ipinza Fernando A.	2008	“La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización” (D’Alessio Ipinza, 2008, p. 62)
4	Peter Drucker	1986	“Una institución existe para un propósito y misión específica, que consiste en cumplir una función social específica. En los negocios esto significa obtener desempeño económico” (Drucker, 1986, p. 32)

Si bien a partir de los años 80 se popularizó el uso de las DM en las universidades ya desde la década de 1930, las universidades estadounidenses fueron las primeras en publicar

sus DM en sus catálogos y en las últimas décadas, las universidades británicas, canadienses y otras han seguido este camino mediante la publicación de sus DM para probarse a sí mismas y rendir cuentas al público (Scott, 2006).

La popularización de los años 80 se debió a dos razones. La primera razón, es la mercantilización de las universidades (Ng, 2012) y la segunda razón, son los requisitos de acreditación, que obligaron a las universidades a tener planes estratégicos que incluyesen DM (Morpheus and Hartley, 2006). Connell & Galasinski (1998) afirman que la mercantilización de la educación en el Reino Unido se concretó con dos leyes promulgadas en los años 1988 y 1992, las que impusieron la disciplina de los mercados a instituciones que, hasta entonces, eran mayormente autónomas.

A pesar de haberse realizado una extensa revisión de literatura, no se ha encontrado una definición de DM concreta desde la óptica de una organización educativa.

Por otra parte, para académicos como Saddiqui (2021) una DM es la razón de ser de una organización, para Najimudinova (2017) y Ovelar & Riveros (2021) es como el *ikigai* japonés, para Kuenssberg (2011) es la *raison d'être* en francés y para Woodrow (2006) representa el corazón y el alma de una universidad. En definitiva, toda organización tiene una razón de ser, aunque sus estrategias aún no la hayan puesto por escrito. Por lo tanto, una universidad debería plasmar en su DM su razón de ser.

Pero ¿qué significa plasmar la razón de ser en una DM? Las respuestas de los académicos sobre el particular conllevan al estudio de cuál es el contenido de una DM, las cuales están en línea con la teoría de los stakeholders:

En el primer contenido, para a Drucker, citado por David (2013), afirma que formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La DM es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la

respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Adicionalmente una DM debe preguntarse “¿qué es lo importante para nuestro principal stakeholder? Por lo tanto, la razón de ser de la organización se responde cuando se sabe cuál es su negocio y que valor se aporta al principal stakeholder.

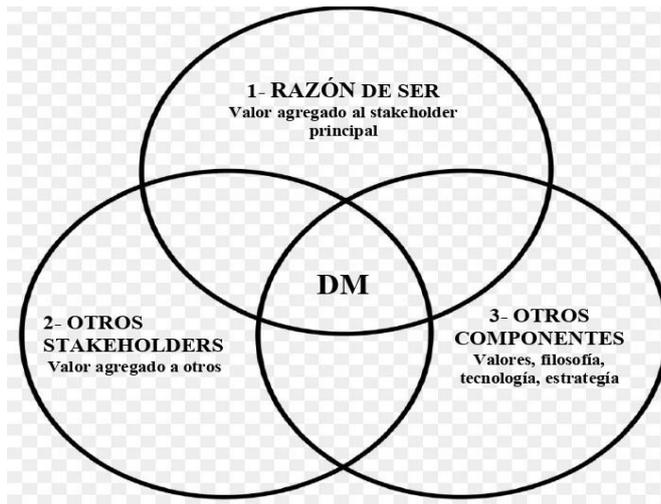
En cuanto al segundo contenido, Morpew and Hartley (2006) postulan que las DM son importantes herramientas para informar a los constituyentes externos acerca de las características y valores de la organización, como también para asegurarles que la organización reconoce sus expectativas y explica cómo como serán obtenidas las mismas. En otras palabras, una DM se utiliza para proyectar o comunicar a los constituyentes o stakeholders que es lo que hace concretamente la organización o que es importante para ellos y que valor les aporta. Es decir, una DM es también una herramienta de comunicación (Kuenssberg, 2011).

Finalmente, en el tercer y último contenido, varios autores incluyen además de lo mencionado previamente, otros contenidos tales como los valores, la filosofía, la tecnología empleada, o la estrategia (Pearce, 1982).

De ahí que una DM, debe incluir contenidos sobre los tres temas explicados anteriormente y esto se explicita con un gráfico de Vem en la Figura 2.

## **Figura 2**

*Contenidos de una DM*



David (2013) elaboro una guía compuesta de nueve ítems para ayudar a elaborar una DM:

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable.

Aunque para autores como Campbell, Shrives & Bohmbach-Saager (2001) aún no exista un método de construcción prescripto para desarrollar una DM, Woodrow (2006:317)

identifico un set de componentes esenciales que una universidad debe tener presente al desarrollar su DM, de tal manera a maximizar su impacto:

- 1- Historia: la institución debe respetar y apreciar su pasado, para poder establecer objetivos futuros;
- 2- Filosofía educativa: los constituyentes deben poder leer la misión de su institución y, como resultado, comprender su filosofía educativa;
- 3- Circunscripción: la universidad depende de sus partes interesadas, por lo tanto, deben reflejarse en la declaración de la misión. Cuando las partes interesadas de una institución están unificadas detrás de su misión, es más probable que la adopten y la vivan;
- 4- Fortaleza institucional: las declaraciones de misión deben reflejar las fortalezas de una institución, los elementos que la diferencian y las actividades que la institución lleva a cabo bien;
- 5- Singularidad: la misión debe diferenciar a la institución, construir una imagen sólida y una ventaja competitiva;
- 6- Brevedad de la declaración: para que las declaraciones de misión tengan un impacto, deben ser cortas y simples, y centrarse en lo que la institución quiere comunicar;
- 7- Palabras precisas: el lenguaje puede ser una herramienta poderosa para resaltar la misión de una institución;
- 8- Declaraciones que perduran: aunque puedan ser objeto de revisión, las declaraciones de misión deben diseñarse de tal manera que puedan servir a la institución durante varios años;
- 9- Amplitud de la comunicación: las declaraciones de misión deben entregarse adecuadamente a todas las partes interesadas de la institución.

Se adoptan las preguntas fundamentales de la DM que han sido planteadas por Arias-Coello et al. (2018). Este enfoque es muy actual y se ha utilizado principalmente en el análisis de las DM de la educación superior, como por ejemplo por Vasudeva & Mogaji (2020) para analizar DM de universidades top de África.

Con este enfoque se espera que la DM de una universidad aborde cinco preguntas clave:

1. ¿Quiénes somos? Se refiere a cómo las universidades se identifican en su DM.
2. ¿Qué hacemos? Aborda la descripción de las actividades que la universidad lleva a cabo en respuesta a las necesidades de su entorno. También se refiere a las misiones esenciales de la institución: la docencia, la investigación y el servicio a la sociedad.
3. ¿Cómo lo hacemos? Describe los modelos de gestión, la filosofía y los valores de las universidades que guían sus acciones.
4. ¿Para quién lo hacemos? Indica como se identifican los stakeholders internos y externos.
5. ¿Cómo nos diferenciamos de otras universidades? Se responde describiendo las características diferenciales significativas de la universidad en comparación con las demás.

En este apartado se realizará un estudio de las tres teorías más relevantes obrantes en la literatura científica relacionadas con las DM (Declaraciones de Misión). Es decir, estas teorías sientan las bases de porque una universidad debe elaborar y publicar su DM. Esas teorías serán analizadas seguidamente.

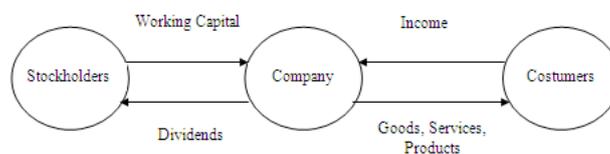
### 1.2.1. Teoría de los stakeholders

La teoría de los stakeholders es muy utilizada en la literatura de la estrategia empresarial desde la década de los 80 (Lugoboni & Goto, 2016), siendo Freeman (1984) quien inicio esta tendencia en su ya clásico libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”.

En el pasado al formularse una estrategia empresarial, para la alta dirección solo eran importantes los accionistas (stokeholders) al momento de elaborar sus objetivos estratégicos. Pero luego de esta visión reduccionista, tal como se presenta en la Figura 3, se pasa a una más ampliada en la que se incluyen a más partes interesadas en la marcha de la organización si las mismas desean sobrevivir puntualiza Mitroff (1983), posición que se exhibe en la Figura 4. López & Martin (2018) aseveran que el nuevo enfoque en los stakeholders no solo pone énfasis en crear valor para los financistas del negocio sino también para los demás stakeholders tales como los clientes, proveedores y empleados entre otros.

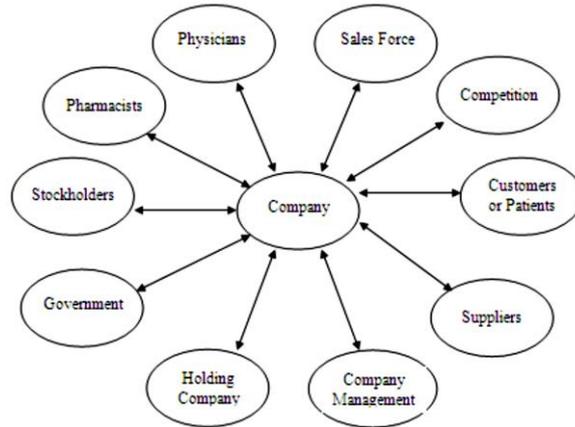
**Figura 3**

*Enfoque Tradicional de los Stakeholders (Mitroff, 1983, p.20)*



**Figura 4**

*Enfoque Expandido de los Stakeholders (Mitroff, 1983, p. 21)*



Partes interesadas, constituyentes para Campbell et al., (2001), claimants o reclamantes para Pearce (1982) o stakeholders” es un término en inglés que se refiere a las personas, grupos u organizaciones que impactan en las actividades de la empresa y los que a su vez son impactadas por ella (Borlea & Achim, 2013). Freeman & McVea (2001) postulan que los stakeholders son grupos o individuos "que se benefician o son perjudicados por, y cuyos los derechos son violados o respetados por las acciones de la organización". Lugoboni & Goto (2016) afirman que las organizaciones están sujetas a presiones internas y externas que ejercen influencia sobre las mismas. Los stakeholders son personas o grupos que contralan ciertos recursos necesarios para que la organización cumpla con sus objetivos y para cederlos requieren algún tipo de remuneración (monetaria o no monetaria).

Para Freeman & McVea (2001), de acuerdo con estudios realizados en el Stanford Research Institute (SRI), los gerentes necesitan entender las necesidades de los accionistas (shareholders), empleados, clientes, proveedores, financistas y de la sociedad para desarrollar objetivos que estos stakeholders puedan apoyar. Esto es necesario para asegurar el éxito en el largo plazo. Por lo tanto, concluyen que los gerentes deben explorar las relaciones existentes entre todos los stakeholders para desarrollar estrategias de negocios (Freeman & McVea, 2001).

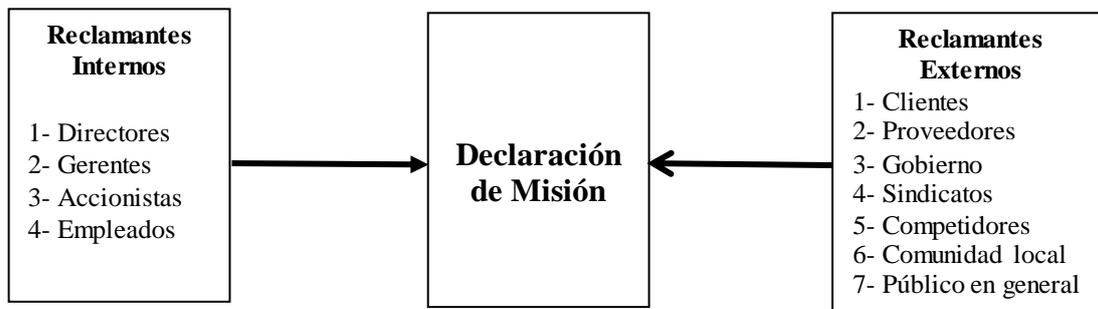
Si bien existen varias maneras de clasificar a los stakeholders, a los efectos de este estudio se los clasificara internos y externos (Pearce, 1987 y Lugoboni & Goto, 2016). Los

stakeholders presionan a la empresa para obtener beneficios que les favorezcan y es aquí donde la gerencia debe tratar de balancear las expectativas entre ambas partes, según lo reveló un estudio realizado en el Reino Unido por Seeber et al., (2019).

Pearce (1982), tal como se ve en la Figura 5, consolidó la clasificación de stakeholders, a quienes llama claimants (reclamantes), en internos y externos y además estableció como se relacionan con la DM.

**Figura 5**

*Reclamantes Internos y Externos y sus Relaciones con la DM*



Fuente: Pearce (1982)

Tal como se puntualizó más arriba, los académicos originalmente aplicaron esta teoría a corporaciones. Sin embargo, la teoría de los stakeholders se ha expandido a través de un creciente cuerpo de investigación en los últimos treinta años para ser aplicada a

organizaciones en general (Freeman et al., 2010), pero para Laplume et al., (2008) la mayor parte de la investigación aún se sigue centrando en las corporaciones.

Brewer (2016) afirmó que existe una brecha en los estudios sobre la teoría de los stakeholders en la literatura sobre educación superior. Sin embargo, la afirmación previa no es un impedimento para que en varios de los artículos científicos analizados varios académicos hayan utilizado la presente teoría en sus investigaciones. Entre ellos se citan a Kuenssberg (2011); Giusepponi & Tavoletti (2015) y Borsetto (2021).

### **1.2.2. Teoría de la legitimidad**

La presente teoría suele ser utilizada recurrentemente por algunos académicos para fundamentar el desarrollo y divulgación de las DM es la teoría de la legitimidad. Esta teoría, así como la teoría de los stakeholders es una teoría orientada a los sistemas (Deegan, 2002) y desde esta perspectiva, se asume que la entidad es influenciada por la sociedad en la cual opera y está a la vez influencia en ella. Se puede trazar el origen de esta teoría a la clasificación realizada por Weber de las autoridades legítimas (Reisz, 2007).

Son dos las cuestiones claves a responder. La primera cuestión por responder es ¿qué es legitimidad? Para ello recurrimos a Schuman (1995), quien en primer lugar cita a Maurer (1971), uno de los primeros académicos a tratar este tema y que definió legitimidad como “un proceso por el cual una organización comunica a un par o a un sistema organizacional superior su derecho a existir”. En segundo lugar, Schuman (1985) utiliza la definición de Dowling & Pfeffer (1975), para quienes legitimidad connota “congruencia entre valores culturales asociados con las actividades de la organización y las normas de comportamiento aceptable en un amplio sistema social”. En tercer lugar, utiliza la definición de Meyer & Scott (1983), quienes afirmaron que la “legitimidad organizacional se refiere a la extensión de un conjunto de valores culturales establecidos que explican la existencia de la

organización”. De la unión de estas tres definiciones, Schuman (1995) elabora su propia definición de legitimidad como “la percepción generalizada o la suposición de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas en un sistema social construido por normas, valores, creencias y definiciones”.

La segunda cuestión por responder es: ¿legitimidad para qué? Schuman (1995) afirma que las organizaciones persiguen la legitimidad por varios motivos. La importancia, la dificultad y la efectividad de sus esfuerzos de legitimación dependerán de los objetivos contra los cuales estos deberán medirse.

Conforme Deegan (2002), la teoría de la legitimidad regula las influencias y relaciones que existen entre la organización y el entorno en la que opera. Implícitamente se asume que existe un contrato social entre la organización y la sociedad en la que opera. Bajo este contrato social la organización debe cumplir con las expectativas y las normas de la sociedad en la que opera (Mio et al., 2020). De ahí que los directivos de empresas deban tomar todas las medidas necesarias para que las actividades de sus organizaciones sean percibidas como adecuadas para los varios stakeholders que existen en la sociedad.

Según Morpew & Hartley (2006), el valor de las DM para las instituciones educativas consiste en poder demostrar que entienden las "reglas del juego", y estas normas implican que cualquier institución que desee ser considerada legítima por sus partes interesadas, entre otros, los miembros de la junta directiva y las agencias de acreditación deben establecer una DM. El aporte de Reisz (2007) es clave para sustentar la afirmación de Morpew & Hartley (2006), cuando considera que las universidades rumanas publican sus DM para ganar legitimidad.

Entonces la teoría de la legitimidad provee los constructos necesarios para que las organizaciones divulguen información empresarial de manera voluntaria para manejar su

legitimidad (Deegan, 2002, Reisz, 2007 & Mio et al., 2018). Uno de esos ítems a ser divulgados es la DM.

Finalmente, Dowling & Pfeffer (1975) consideran a la legitimidad como un recurso de la cual depende la organización para sobrevivir.

### **1.2.3. Teoría de la señalización**

La presente teoría es también relevante a este trabajo. Spence (1973) es considerado el precursor de la presente teoría, la que desarrollo en su artículo "Job Market Signaling".

Spence (1973) la aplico principalmente en los años 70 al estudio de los mercados laborales. Por elaborar esta teoría, Michael Spence fue galardonado con el Premio Nobel de Economía en el año 2001.

La teoría de la señalización intenta explicar el concepto de la información asimétrica como un fenómeno que existe cuando una de las partes tiene más información o mejor información que las demás partes (Spence, 1973).

En las primeras décadas de este siglo, la tendencia ha sido llevarla al mundo de las finanzas, el marketing y la contabilidad, siendo principalmente relacionada con los beneficios de la divulgación de información empresarial y sus costos relacionados (Connelly et al., 2011; Campbell et al., 2001). Cuando se aplica a los informes corporativos, la teoría sugiere que (debido a la asimetría en el mercado de la información) empresas que creen ser "mejores" que otras empresas señalan esto a los inversores con el fin de atraer inversiones y obtener una reputación más favorable (Campbell et al., 2001). Connelly et al., (2011) se adhieren a la afirmación anterior, diciendo que esta teoría comienza a tener aplicaciones en la estrategia empresarial porque los stakeholders desean tener pistas (señales) sobre el futuro de la organización. Es decir, la teoría de la señalización se basa en la noción de que las empresas de alta calidad son capaces de separarse de las empresas de baja calidad por una gama de

señales, pero existe el problema es cómo identificar empresas de alta y baja calidad (Cai et al., 2007).

Campbell et al., (2001) ampliaron la teoría de señalización de Spence (1973) para incluir las DM. Para estos autores, como parte de un informe anual que contiene información no propietaria, las DM comunican el propósito de la organización a las partes interesadas y a los constituyentes y, por lo tanto, deben incluirse como parte de la divulgación corporativa (Campbell et al., 2001). Para Borsetto (2021), la DM se utiliza para señalar a los stakeholders externos que la institución comparte sus valores y objetivos y que la DM refleja sus características.

Mientras las universidades cumplen con sus funciones en la sociedad, deben competir entre ellas para atraer estudiantes y para obtener mayores presupuestos del gobierno además de competir con otras instituciones como por ejemplo las prisiones y es por ello por lo que señalan a sus stakeholders utilizando sus DM que son mejores y que poseen una mejor reputación, las que las hacen más atractivas para lograr sus propósitos. Una universidad señala que es mejor que las otras en analogía con una empresa, tal como lo habían formulado Campbell et al., (2001).

### **1.3. Revisión de trabajos previos**

Se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada a este estudio y se han relevado teorías, temas, metodologías y tendencias comunes en el área. Estas teorías, temas, metodologías y tendencias se discuten luego en los seis ámbitos de este estudio sobre las DM: cantidad de elementos, ethos, stakeholders, identidad e imagen institucional, fines y tipología de las universidades. Con la revisión de literatura se buscará el encuadre del estudio.

Se optó por realizar búsquedas en dos bases de datos principalmente. En el Centro de Información Científica del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología del Paraguay (CICCO) cuyo URL es <https://cicco.conacyt.gov.py> y en Google Académico con el URL

<https://scholar.google.com>. Desde el CICCOC se accedió a bases de datos tales como Science Direct, Scopus, Springer, Taylor & Francis, Wiley Online Library y Web of Science (WOS). Estas bases de datos fueron profusamente consultadas para obtener los 42 artículos científicos que forman parte de la revisión de literatura.

Dos fueron los criterios utilizados para seleccionar estos artículos científicos. En primer lugar, que los artículos científicos hayan sido publicados desde el año 2011 para adelante y, en segundo lugar, que en sus títulos y palabras claves obrasen las palabras declaración de misión, universidades y/o educación superior, ya sea de manera individual o en conjunto. El resultado obra en la Tabla 2.

Tabla 2

## Estudios Previos sobre DM en Universidades

Número	Año de publicación	Autor/es	País	Tema, Teoría, Población y Muestra y Metodología	Resultados obtenidos
1	2011	Kuenssberg, S	Escocia	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 20 universidades escocesas. Metodología: Análisis de contenido.	El análisis revela que las DM transmiten una impresión de igualdad en lugar de distinción. Surgen preguntas sobre el sorprendente énfasis en la competitividad a nivel nacional y mundial nivel y la sorprendente falta de enfoque en algunas áreas clave, particularmente en la experiencia del estudiante.
2	2012	Kurtuluz Yilmaz Genc	Turquía	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Población: 103 Muestra: 64 universidades turcas. Metodología: Análisis de contenido.	Esencialmente las DM de las universidades turcas incluyen pocos stakeholders y muchos otros componentes y propósitos.
3	2012	Anna Kosmützky	Alemania	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 42 universidades alemanas. Metodología: Análisis de contenido.	En lugar de definir una única identidad global que es distinta de otras universidades, las DM expresan las tareas y misiones que están establecidos para ellas por la ley de educación superior y complementan estas misiones con imágenes distintas.
4	2013	Myroslava Hladchenko	Alemania	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 30 universidades alemanas. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados muestran que además de funciones tales como la motivación de la institucional miembros, garantía de calidad, presentación de los profesionales de la universidad, promoción de la gestión estratégica y marketing de la universidad, la DM tiene funciones sociales y comunicativas.
5	2013	Shinobu Anzai & Chie Matsuzawa	Japón	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 86 universidades japonesas. Metodología: Análisis de contenido.	Los hallazgos revelaron el fuerte compromiso de las universidades japonesas para mejorar la educación y la investigación. Algunas de las universidades seleccionadas ponen más énfasis en la investigación, mientras que otras se centran en la educación. Estas universidades expresan un compromiso con la sociedad y sus comunidades regionales, algunas con más fuerza que otras y reconocen la importancia de la educación general y de la especializada.
6	2014	Monique Albers Araújo, Paula de Souza & Rogério João Lunkes	Brasil	Tema: Efectividad de las DM conforme al Modelo Pearce & David. Teoría: Stakeholders. Muestra: 97 universidades públicas brasileñas. Muestra: 70 universidades públicas. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados indican que los principales elementos presentes en las misiones de las universidades públicas brasileñas son los productos o servicios, el dominio geográfico, los valores y la filosofía de la organización. En cuanto a la efectividad, la mayoría de las universidades analizadas tienen sólo 2 de los 8 elementos propuestos por Pearce II (1982).
7	2015	Dina Metwally	Egipto	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 4 facultades en 1 universidad egipcia. Metodología: Entrevistas y estudio de casos.	Los resultados de la investigación muestran diferencias en la percepción de la misión de la institución por género y posición.
8	2015	Ibrahim Efe & Omer Ozer	Turquía	Tema: DM. Teoría: Legitimidad. Muestra: 105 universidades públicas y 66 universidades privadas/fundaciones turcas. Metodología: Corpus Linguistics (CL) y Critical Discourse Analysis (CDA).	Las estrategias y sus realizaciones lingüísticas que los autores examinaron, revelan que las universidades intentan construir su legitimidad a través de estrategias de autorización impersonal y abstracción, así como con referencias a los principios de Atatürk. Los elementos más frecuentes en las DM turcas son: crecimiento e internacionalización.
9	2015	Kosmützky, A. & Krücken, G.	Alemania	Tema: Semejanzas y diferencias entre DM. Teoría: Muestra: 110 universidades alemanas. Metodología: Análisis de discurso, secuencial y de contenido.	Este artículo proporciona evidencia empírica a la conclusión de que las DM permiten a las universidades posicionarse en nichos particulares y en grupos competitivos, en el que se destacan las similitudes de los grupos con las diferencias de otros grupos.
10	2015	Katia Giusepponi & Ernesto Tavoletti	Italia	Tema: Orientación estratégica. Teoría: Stakeholders. Muestra: 95 universidades italianas. Metodología: Análisis de contenido.	Además de las tres funciones principales de la educación superior, los otros conceptos recurrentes son los relacionados con la internacionalización, el 81 % de los casos, y territorio, 72 % de los casos (cuadro 1). Categorías relacionadas con la competencia con otras universidades o en términos más generales están presentes en el 35 % de los casos. Categorías relacionados con la cooperación con otras universidades o terceros están presentes en 56 % de los casos (cuadro 2).
11	2016	Deus, R. M., Battistelle, R. A. G., & da Silva, G. H. R.	Brasil	Tema: Sostenibilidad. Teoría: Stakeholders. Muestra: 30 universidades brasileñas líderes. Metodología: Análisis de contenido.	Los autores encuentran pocas universidades con aspectos claros de sostenibilidad en sus DM. Solo el 10 por ciento de las instituciones logran cinco puntos de un máximo de nueve puntos.
12	2016	Ciara Fitzgerald & James A. Cunningham	Irlanda	Tema: Oficinas de transferencia tecnológica. Teoría: Stakeholders. Muestra: 7 Oficinas de Transferencia Tecnológica. Metodología: Análisis de contenido.	Encontraron que las DM están centradas principalmente en dos de sus componentes: clientes objetivo y mercados y principales servicios. A partir del análisis cuantitativo encontraron moderadas correlaciones positivas entre las patentes concedidas y el número de componentes de las DM.
13	2016	Myroslava Hladchenko	Ucrania	Tema: Identidad organizacional. Teoría: Institucionalismo sociológico. Muestra: 46 universidades ucranianas. Metodología: Análisis de contenido.	En lugar de definirse a sí mismas, las universidades ucranianas prefieren declarar su aspiración, en qué tipo de universidad pretenden convertirse. Por lo tanto, de esta manera la DM realiza la función de una DV que también está presente en las declaraciones de misión de ambas universidades.
14	2017	Julián David Cortés	Colombia	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 338 DM de universidades a nivel mundial. Metodología: Análisis de contenido.	Los principales resultados muestran una tendencia de las DV hacia la influencia global, un impulso general para la investigación y la enseñanza, ausencia de elementos cuantitativos y ausencia de similitudes entre los términos utilizados por las empresas privadas y las universidades. Las DM tienden a ser más largas que las DV, pero las DM y DV sudamericanos tienden a ser más largos y las universidades públicas están enfocadas en individuos (estudiantes) mientras que las universidades privadas están centradas en procesos (docencia).

Tabla 2 Estudios Previos sobre DM en Universidades (cont.)

15	2017	Jungblut J, & Jungblut, M.	Alemania	Tema: Diferenciación en DM. Teoría: Stakeholders. Población: 82 universidades alemanas. Muestra: 74 universidades alemanas.	Los resultados muestran que las universidades alemanas de hoy tienen declaraciones de misión algo diferenciadas que se centran en la investigación o la educación. Además, la mitad de las universidades crearon DM significativamente más largas con perfiles más diversos.
16	2017	Benavides, J.	Colombia	Tema: Análisis crítico del discurso de las DM. Teoría: Muestra: 24 universidades colombianas. Metodología: Análisis crítico del discurso (ACD).	Se determinó la existencia de un proceso de recontextualización discursiva que representa a la universidad pública como una empresa orientada a la formación de mano de obra calificada para satisfacer las necesidades de la industria y del comercio en aras del crecimiento económico del país principalmente y a expensas de la formación de ciudadanos críticos.
17	2017	José Satsumi López Morales, Rosio del Alva Lara Segura, Flor Virginia León & Antonio Huerta Estévez	México	Tema: DM. Teoría: Muestra: 126 Institutos Tecnológicos Federales Mexicanos. Metodología: Análisis de contenido.	En términos generales el Tecnológico Nacional de México es un sistema donde los elementos que integran su misión no están relacionados entre sí. Igualmente la misión del TNM (dirección general) no está alineada con el resto de los Institutos Tecnológicos federales estudiados. Además en los Institutos Tecnológicos Federales se presta poca importancia a los ejes rectores del Plan Nacional de Desarrollo (2017), por lo tanto sus misiones no están alineadas con estos.
18	2018	Alicia Arias-Coello, Jose Simon-Martin & Jose Luis Gonzalo Sánchez-Molero	España	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 47 universidades públicas españolas. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados mostraron que las universidades generalmente priorizaron la docencia por encima de la investigación y el servicio a la sociedad. Esto fue más notable en universidades de nueva creación.
19	2018	Pernica, K., & Tyll	Checoslovaquia	Tema: Ethos. Teoría: Stakeholders. Muestra: 57 universidades públicas y privadas checas. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados de esta investigación muestran que hay una diferencia en el enfoque en la definición de las DM entre universidades públicas y privadas (en términos de inclusión de componentes que ayudan a construir un ethos positivo).
20	2019	Breznik, K. & Law, K.M.Y.	Mundial	Tema: Valores. Teoría: Stakeholders. Muestra: 250 universidades mundiales. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados muestran cuatro dimensiones centrales en las DM de las universidades, a saber, "Filosofías educativas", "Orientación estratégica", "Responsabilidad social" y "Valores para las partes interesadas", mientras que la mayoría de los valores fundamentales comunes son "Investigación", "Educar" y "Estudiante".
21	2019	Marco Seeber, Vitaliano Barberio, Jeroen Huisman & Jelle Mampaey	Inglaterra	Tema: DM. Teoría: Identidad organizacional. Muestra: 123 universidades británicas. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados muestran que (i) en las expectativas competitivas las universidades eligen afirmaciones que son plausibles para sus constituyentes externos y coherentes con los valores de sus miembros, y que (ii) adoptan reivindicaciones similares a las universidades que poseen la misma forma organizativa diferenciándose de las universidades geográficamente más cercanas para reducir la superposición competitiva.
22	2019	La Paz, A., & Arrúa, K.	Paraguay	Tema: Aspiraciones. Teoría: Muestra: 54 universidades paraguayas. Metodología: Análisis de contenido.	La descripción sistemática de las aspiraciones de impacto universitario promueve la discusión en torno a las áreas clave para la efectividad en la ejecución de los planes de desarrollo estratégico del país, a la medición de calidad de las actividades universitarias y a las diferencias principales respecto de la educación superior en contextos de países con mayor desarrollo socioeconómico.
23	2019	Michael Flavin, Ting Zhou Chen & Valentina Quintero	Inglaterra	Tema: DM. Teoría: Muestra: 127 universidades británicas. Metodología: Análisis de contenido.	El artículo muestra que las DM de las universidades del Grupo Russell tienden a ser más cortas, mientras que las universidades fuera del Grupo Russell tienen DM más detalladas en su disposición y credenciales. Estructuralmente, las DM son distintas entre las tres categorías. Lingüísticamente, hay menos distinción, aunque sí alguna diferencia en los términos más utilizados en cada categoría.
24	2019	Rafael Mattos Deus, Rosane Aparecida Gomes Battistelle & Gustavo Henrique Ribeiro da Silva	Brasil	Tema: Sostenibilidad. Teoría: Stakeholders. Muestra: 30 universidades brasileñas líderes. Metodología: Análisis de contenido.	Los autores encuentran pocas universidades con aspectos claros de sostenibilidad en sus declaraciones de misión; solo el 10 por ciento de las instituciones logran cinco puntos de un máximo de nueve puntos.
25	2020	Mashobotwa Mukwena	Zambia	Tema: Componentes claves de una DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 8 universidades públicas y 27 universidades privadas de Zambia.	El estudio reveló una clara diferencia entre las IES públicas y privadas, ya que las primeras enfatizaron la investigación y la consultoría, mientras que las segundas se centraron en equipar a los estudiantes para roles profesionales.
26	2020	Julián Cortes, Lilitiana Rivera, & Katerina Bohle Carbonell	Mundial	Tema: Legibilidad y rendimiento. Teoría: Stakeholders. Población: 400 universidades mundiales Muestra: 248 universidades mundiales Metodología: Gunning's Fog Index	No se identificaron diferencias significativas de legibilidad por regiones, tamaño, enfoque, tipo de investigación, edad o estatus. Los resultados mostraron que las variables, como la edad, el enfoque y el tamaño de las universidades, tienen un poder explicativo más significativo sobre el rendimiento que la legibilidad de la DM.
27	2020	Guimarães, F.F.; Finardi, K.R.; El Kadri, M.S. & Taquini, R.	Brasil	Tema: Internacionalización. Teoría: Stakeholders. Muestra: 62 universidades federales brasileñas.	Solamente se encontraron que 7 DM mencionan la palabra clave "internacional".
28	2020	Vasudeva, S. & Mogaji E.	África	Tema: Estrategia de marketing. Teoría: Stakeholders. Muestra: 36 universidades top africanas. Metodología: Análisis de contenido.	Los hallazgos destacan diferencias significativas entre las DV y DM de las universidades en África y también proporcionan algunas pautas futuras útiles para su dominación mundial. El estudio también proporciona implicaciones vitales de gestión que los administradores universitarios, gerentes y profesionales pueden seguir mientras redactan o reconsideran sus DM y DV.

Tabla 2

## Estudios Previos sobre DM en Universidades (cont.)

29	2020	Bayan Khalifa, Sebastian Desmidt & Jeroen Huisman	Estados Unidos de América	Tema: Concentración nacional o internacional. Teoría: Institucional. Población: 131 universidades de Estados Unidos de América. Muestra: 120 universidades de	Los resultados sugieren que las fuerzas institucionales afectan a la posición de las universidades en el continuum nacional/internacional, pero que los intentos de las universidades de conciliar estas presiones son mucho más refinadas de lo esperado, ya que las mismas intentan encontrar un equilibrio sutil entre ser similares y diferentes.
30	2021	Mizrahi-Shtelman, R. & Drori, G.	Israel	Tema: Identidad organizacional. Teoría: Stakeholders. Muestra: 62 universidades israelíes. Metodología: Análisis de contenido.	Los análisis revelan dos aspectos principales: (1) el eje local-global de la identidad organizacional se ordena a lo largo de la distinción de lugar / espacio y (2) se promulga dicha identidad glocal a nivel de campo, entre las categorías de organizaciones de educación superior
31	2020	Bayrak, T.	Mundial	Tema: Contexto local y cultural. Teoría: Stakeholders. Muestra: 227 universidades mundiales top. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados muestran que, aunque se encontraron términos y temas similares en las DM cinco regiones diferentes, existe una gran variabilidad en las DM con respecto a cómo comunican sus valores y propósitos principales y propuestas de valor.
32	2021	Keenan Daniel Manning	Asia	Tema: Similitudes y diferencias en DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 342 universidades world class de Asia. Metodología: Análisis textual.	Las universidades asiáticas ponen mucho énfasis en los aspectos relacionados con su gestión y con su realidad social, cultural e histórica. Se pone menos énfasis en los stakeholders y la inclusión.
33	2021	Al Falah & Siddiqui	Arabia Saudita	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 44 universidades sauditas. Metodología: Análisis de contenido.	Arabia Saudita está pasando por una transformación masiva, pero las DM de las universidades saudíes no son coherentes con esta transformación. El documento también proporciona numerosas recomendaciones a la academia y a los responsables políticos. Las universidades saudíes deben adoptar un enfoque más orientado al mercado y mencionar su modelo de negocio en sus DM. Necesitan mencionar la preocupación por sus ex alumnos y profesores pero reflejan más tecnología y cambiantes orientaciones filosóficas en su DM.
34	2021	Carlos Hernán González-Campo, Guillermo Murillo-Vargas & Mónica García Solarte	Colombia	Tema: Diferenciación en DM. Teoría: Muestra: 85 universidades públicas y privadas colombianas. Metodología: Análisis de contenido.	El 78,8% de las universidades colombianas refieren estar orientadas a la sociedad y el 90% menciona docencia e investigación en sus DM.
35	2021	Elena Borsetto	Europa	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 73 escuelas de negocios europeas con acreditación EQUIS. Metodología: Análisis de contenido.	Los hallazgos de este estudio pueden ofrecer reflexiones perspicaces sobre el contenido de las DM y DV, y sobre las opciones estratégicas y los valores expresados por escuelas de negocios acreditadas por EQUIS que han sido influenciadas por los estándares de calidad establecidos en el proceso de acreditación.
36	2021	Larreategui, Carlos A.	Ecuador	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 14 universidades privadas ecuatorianas. Metodología: Análisis de contenido.	La inclusión en la DM de las partes interesadas, constituye un elemento esencial para la definición de la estructura de gobierno y los procesos de gobernanza.
37	2021	Lumința Nicolescu & Gandolfo Dominici	Mundial	Tema: DM. Teoría: Stakeholders. Muestra: 150 universidades top mundiales. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados de la investigación ilustran que las DM son utilizadas por las instituciones educativas superiores para identificarse y crear una imagen institucional en los ojos del público en general y de las partes interesadas. Una cierta tendencia del isomorfismo también se encuentra presente en la investigación, como en general el contenido de la DM incluían muchos temas similares. Casi todas las instituciones estudiadas hicieron referencia a la excelencia en su posicionamiento y a las tres misiones universitarias (educación, investigación y servicios públicos).
38	2022	Adebanke Olusola, S., Olaleke Oluseye, O., Menyene Saviour, U., Joy Iember, K., & Olamilekan Ayomiposi, D.	África	Tema: DM Teoría: Stakeholders. Muestra: 10 universidades top africanas. Metodología: Análisis de contenido.	El hallazgo de este estudio mostró que las DM de las universidades africanas seleccionadas son más largas que sus DV. Se espera que una DM completa describa la estrategia, el propósito, los estándares y el comportamiento de la organización que pueden servir como un impulso para la DV.
39	2022	Dumanig, F. P., & Symaco, L. P.	Malasia & Filipinas	Tema: Internacionalización. Teoría: Stakeholders. Muestra: 20 universidades malasias y filipinas. Metodología: Análisis textual.	Los resultados del estudio revelan que las DM y DV de las universidades de Malasia y Filipinas se alinean con las respectivas políticas nacionales y tienen algo en común en lo que respecta al concepto de internacionalización de la enseñanza superior. También es evidente que las universidades de ambos países enfatizan la importancia de producir graduados globales y competentes, y obtener reconocimiento internacional y educación de clase mundial.
40	2022	Khalifa, B., Desmidt, S., & Huisman, J.	Estados Unidos de América	Tema: Internacionalización. Teoría: Stakeholders. Muestra: 120 universidades estadounidenses. Metodología: Análisis de contenido.	Los hallazgos sugieren que las fuerzas institucionales afectan la posición de las universidades en el continuum nacional/internacional, pero que los intentos de las universidades de conciliar estas presiones son mucho más refinados de lo esperado, ya que las universidades intentan lograr un equilibrio sutil entre ser similares y diferentes.
41	2022	Aib, I., & Shehzad, W.	Mundial	Tema: La DM como Género promocional. Teoría: Muestra: 100 universidades a nivel mundial. Metodología: Análisis de contenido.	Sobre la base del análisis, podría concluirse que «dirigirse al mercado», «justificar el servicio» y «detallar el servicio» son los movimientos más importantes en las DM y pueden definirse como movimientos obligatorios.
42	2023	Lillo, A. I. L. P., Saenz, C. F. L., Armijos, J. C., & Valencia, B. Y.	Peru	Tema: Aspiraciones. Teoría: Muestra: 120 universidades estadounidenses. Metodología: Análisis de contenido.	Los resultados muestran que las universidades peruanas tienen un enfoque principalmente docente, y que la investigación científica que desarrollan es incipiente.

En la Tabla 3 se presentan las estadísticas obtenidas de la revisión de los 42 trabajos previos. Nótese que los años con más publicaciones son: 2019, 2020, 2021 y 2022 con 22 estudios en total, lo cual resalta la actualidad de los trabajos que han sido consultados. En cuanto a los países de origen de los trabajos, Alemania con 4, Brasil y Colombia con 3 y EUA e Inglaterra con 2, son los que poseen mayor cantidad de trabajos seleccionados. Téngase en cuenta que América Latina cuenta con 10 trabajos en total o aproximadamente el 25 % de todos los trabajos consultados. En lo que se refiere a las teorías, predomina la de los stakeholders con 29. Por último, en cuanto a la metodología utilizada, el análisis de contenido se lleva el primer puesto con 36 menciones en un total de 42 trabajos analizados. Es decir, la selección de tanto la teoría de los stakeholders, así como la metodología de análisis de contenido para llevar a cabo esta tesis están sólidamente fundamentadas en los trabajos evaluados.

**Tabla 3***Estadísticas de la Revisión de Trabajos Previos*

<b>Años de Publicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Países y Continentes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Teorías</b>	<b>Cantidad</b>
2011	1	Mundial	5	Stakeholders	29
2012	2	África	2	Legitimidad	1
2013	2	Europa	1	Institucional	3
2014	1	Asía	1	Identidad Organizacional	1
2015	4	Alemania	4	Sin teoría definida	7
2016	4	Arabia Saudita	1	<b>Totales</b>	<b>41</b>
2017	4	Brasil	4		
2018	1	Colombia	3	<b>Metodología</b>	<b>Cantidad</b>
2019	5	Checoslovaquia	1	Análisis de contenido	37
2020	6	Ecuador	1	Análisis crítico del discurso	2
2021	7	Egipto	1	Otras	3
2022	4	Escocia	1	<b>Totales</b>	<b>42</b>
2023	1	España	1		
<b>Totales</b>	<b>42</b>	Estados Unidos de América	2		
		Inglaterra	2		
		Irlanda	1		
		Israel	1		
		Italia	1		
		Japón	1		
		Malasia & Filipinas	1		
		México	1		
		Paraguay	1		
		Perú	1		
		Turquía	2		
		Ucrania	1		
		Zambia	1		
		<b>Totales</b>	<b>42</b>		

Fuente: Elaboración propia.

## 1.4. Elementos de una declaración de misión

Los elementos, las partes o los componentes de una DM son como los andamios que se utilizan en la construcción de edificios y cuya tarea principal es evitar que partes de ese edificio se caigan.

La Real Academia Española (RAE) define elemento como parte constitutiva o integrante de algo y parte como la porción de un todo y componente como que compone o entra en la composición de un todo.

Algunos autores como Stallworth (2008) prefieren utilizar la palabra componentes mientras que autores como Pearce (1982) y Albers et al., (2014) utilizan la palabra elementos, palabra por la cual se desencanto este estudio.

Todos los trabajos revisados para realizar este estudio tenían como objetivo identificar los elementos que componen las DM de las universidades seleccionadas. Entre ellos Pearce (1982) propuso una estructura con varios elementos que deben estar contenidos en la frase de la misión de una organización para convertirla en una herramienta de planificación estratégica eficiente. Es así como Albers et al., (2014) expresan directamente en el título de su trabajo este objetivo.

¿Cuáles son los elementos presentes en la DM de una universidad paraguaya? La respuesta esta pregunta obra en el Capítulo siguiente, en donde se identificaron, tomando como base la literatura existente en el área, 20 elementos claves que deben estar presentes en las DM de cualquier universidad, en forma combinada. Cada uno de estos elementos se identifica con las palabras claves observadas en las DM.

En definitiva, una DM se compone de elementos y estos elementos se identifican con las palabras claves. Los académicos indican que esta es un área de investigación por sí misma. El estudio sobre las DM de empresas del ranking de Fortune 1000 de Stallworth (2008) fue una de las bases para este apartado. En este sentido, las listas de Stallworth (2002)

incluyen las frecuencias para cada palabra, el porcentaje del total de palabras que representan esas frecuencias y el número total de palabras en las DM seleccionadas.

En base a lo expresado previamente, se deben responder las siguientes tres preguntas:

1- ¿Cuál es la cantidad de elementos? Los trabajos de Kuenssberg (2011); Albers et al., (2014) y López-Morales et al., (2017) nos guiarán en este aspecto.

2- ¿Cuál es el promedio de las palabras clave? y 3- ¿Cuál es la frecuencia de las palabras clave? Para estas dos preguntas relacionadas, que consiste en obtener estadísticas descriptivas de las DM, los trabajos de Al Falah & Siddiqui (2021) y Manning (2021) nos guiarán al respecto.

## 1.5. El ethos universitario

El término *ethos* fue acuñado hace más de 2.000 años por Aristóteles en su libro *Retórica* (Stallworth, 2008) fue una de las primeras autoridades en el arte de la persuasión en el hablar en público. Según Stallworth (2008), Aristóteles enseñó que el arte de hablar admirablemente en público posee tres componentes: *ethos*, *logos* y *pathos*. El *ethos* corresponde a las reglas de persuasión, *logos* al razonamiento racional y *pathos* a la emoción y la pasión. Para Aristóteles el *ethos* es lo más importante.

Por otra parte, la RAE (2023) define *ethos* como el conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad. Para la RAE (2023) las palabras *costumbre* y *carácter* son sinónimos de *ethos*.

Para Vargas (2010) aborda el concepto del *ethos* universitario en dos aspectos: a) Como el conjunto de comportamientos, hábitos y convicciones que pertenecen a la *esencia* de la institución universitaria, y a los que ella debe tender y b) Otro modo de enfocar el *ethos* consiste en dar cuenta de los rasgos típicos que conforman el carácter de una institución universitaria. Por lo tanto, en línea con Vargas (2010) cada universidad posee un *ethos* que la

caracteriza y la diferencia de las demás universidades. Y es aquí donde podemos afirmar que una DM es una proyección del ethos de una universidad hacia sus stakeholders internos y externos para persuadirles de que se identifiquen con la misma (Swales & Rogers, 1995; Bartkus et al., 2000).

Para Aristóteles, citado por Stallworth (2008), el ethos posee tres componentes: inteligencia, carácter e intangible (goodwill), los cuales pasamos a relatar con sus relaciones con las DM.

a- La inteligencia implica experticia y conocimiento y es crucial para la credibilidad porque la audiencia no respeta a los que no están informados. Si una DM provee información sobre los servicios que la universidad proporciona, cuáles son las competencias de sus gerentes y que métodos utiliza para ganar ventajas competitivas está demostrando experticia.

b- Tener carácter implica evidenciar el carácter correcto y esto implica incorporar en la DM los valores que son considerados importantes por la universidad y por los stakeholders.

c- El intangible debe ser proyectado por la universidad hacia su audiencia para demostrar que tiene buenas intenciones. Lo que se pretende es satisfacer las necesidades emocionales de la audiencia. Esto sería cultivar la buena imagen de la universidad ante los stakeholders según Amato & Amato (2002).

Para evaluar y comparar el ethos en las DM de las universidades públicas y privadas del Paraguay y en línea con el trabajo realizado por Pernica & Tyll (2018) para las DM de las universidades públicas y privadas checas, se torna necesario determinar qué elementos deben estar presentes en la DM de una universidad para que desarrolle y posea un ethos positivo y fuerte. Para este trabajo se han especificado los siguientes elementos:

a- Inteligencia: 1) Servicios; 2) Investigación; 3) Internacionalización.

b- Carácter: 4) Filosofía (valores y creencias); 5) Extensión (Responsabilidad social o interés en la imagen pública); 6) Responsabilidad ambiental.

c- Intangible: 7) Calidad; 8) Si la DM inicia con la palabra "somos".

Con los primeros tres elementos, la universidad demuestra su experticia, es decir que sabe hacer lo que pregona en su DM. Su carácter sale a relucir presentando sus valores (Breznik & Law, 2019) y su interés tanto en temas sociales como ambientales (Teoría de la Legitimidad). Finalmente, el intangible sale a la luz con los elementos calidad, paradigma muy presente en los procesos de acreditación (Borsetto, 2021) y con el uso de la primera persona del plural “somos”. El uso de “somos” es para que los stakeholders internos (Swales & Rogers, 1995) y externos (Bartkus et al., 2000) se identifiquen con la universidad. Wasikiewicz-Firlej (2012) expresa que los pronombres, en este caso “somos”, son los marcadores de identidad más característicos y son un clásico elemento retorico para crear identidad y proyectar el sentido de pertenencia y por lo tanto actúan como puentes conectados al comunicador con la audiencia.

En definitiva, cuantos más elementos relacionados con el ethos posea la DM de una universidad más fuerte será el mismo. De hecho, en este estudio se identificarán las universidades paraguayas con un ethos más fuerte y aquellas con un ethos más débil.

## **1.6. Identificación de stakeholders**

Focalizar la atención de la DM en los principales stakeholders es muy práctico afirma Rey (2011). Campbell et al., (2001) y otros estudios se preguntaron porque determinados stakeholders están presentes en las DM de varias compañías.

Palmer & Short (2008), citados por Brewer (2016), afirman que la cantidad de stakeholders en las universidades podría ser mayor que la cantidad presente en las empresas

dado que por su naturaleza son públicas y privadas. Es aquí, como Mainardes et al., (2013) donde nos preguntamos ¿Quiénes son los stakeholders de una universidad?

Para responder a esta pregunta, Ackermann & Eden (2011) recomiendan identificar quiénes son realmente las stakeholders en la situación específica (en lugar de confiar en listas genéricas de partes interesadas) para posteriormente explorar la dinámica de estos stakeholders y finalmente desarrollar estrategias de gestión para los mismos.

Los estudios sobre identificación de stakeholders universitarios han dado resultados dispares. Es así como Burrows (1999), citados por Mainardes et al., (2013) y Brewer (2016), identifico a 12 stakeholders y por otro lado Mainardes et al. (2013) identificaron a nada menos que 21 stakeholders en una universidad portuguesa utilizando cuestionarios y entrevistas a profundidad. Estos números son muy elevados porque incluyen a todo tipo de stakeholders y es por ello por lo que en este trabajo y en línea con la revisión de literatura realizada, solamente se identificaran a los stakeholders más importantes de una universidad y los que por lo tanto deben ser priorizados. Mitchell et al., (1997), quienes idearon la teoría de la preminencia de stakeholders, afirman que las tres claves principales para identificar stakeholders son el poder, la legitimidad y la urgencia. El poder es "una relación" entre los actores sociales en los que un actor social, A, puede hacer que otro actor social, B, haga algo que B no habría hecho de otra manera". La legitimidad, que se origina en la teoría de la legitimidad, se refiere a las acciones de una organización que es deseable y apropiada de acuerdo con las normas, creencias y valores de la sociedad. La urgencia es se refiere al llamado de atención inmediata de las partes interesadas (Mitchell et al., 1997).

En la Tabla 4 se resumen los autores y los stakeholders seleccionados en sus respectivos estudios, lo que servirán para identificar más adelante a los principales stakeholders de las universidades paraguayas presentes en sus DM.

**Tabla 4***Principales Stakeholders de una Universidad*

a. Estudiantes; b. Graduados; c. Docentes; d. Funcionarios; e. Directivos; f. Comunidad; y g. Gobierno.

N°	Autor/es	País	Stakeholders seleccionados						
			a	b	c	d	e	f	g
1	Mainardes et al. (2010)	Portugal	X	X	X	X	X	X	X
2	Kuenssberg (2011)	Escocia	X	X		X			
3	Genc	Turquía	X	X	X	X		X	X
4	Bermejo (2014)	España	X		X			X	
5	Seeber et al. (2017)	Reino Unido	X		X			X	X
6	Marshall (2018)	Mundial	X	X	X	X	X	X	X
7	Arias-Coelho et al., (2018)	España	X	X	X	X	X	X	X
8	Manning (2021)	Asía	X	X		X			

Fuente: Elaboración propia

Los estudiantes son los principales stakeholders internos de una universidad, extremo confirmado por los autores citados en la Tabla 4. De hecho, según postulan Pearce & David (1987), especificar quien es el cliente es uno de los componentes fundamentales en el desarrollo de una DM y en el caso de las universidades claramente los estudiantes son los clientes. Luego vienen los graduados o exalumnos, que son stakeholders externos, que ya fueron alumnos de la universidad y podrían volver a serlo a futuro, por ejemplo, asistiendo a postgrados o cursos de educación continuada. Luego vienen los profesores o docentes, que también son stakeholders internos de la universidad. Siguen los funcionarios y directivos de la universidad, también stakeholders internos. En el penúltimo lugar está la comunidad o la sociedad, que es un stakeholder externo y que está compuesta por diferentes instituciones que reciben contribuciones de la universidad. Finalmente está el gobierno, que es un stakeholder externo y que se conforma de varios tipos de instituciones de las cuales universidad pública recibe

financiamiento vía presupuestos anuales o también es supervisada vía organismos de aplicación y control.

### **1.7. Identidad e imagen institucional de una universidad**

Stallworth (2008) y Rivasi (2016) coinciden que la identidad institucional le corresponde al ethos interno mientras que la imagen institucional le corresponde al ethos externo.

Según la RAE (2023) identidad es el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. Hladchenko (2013) y Stensaker (2015) postulan que Albert y Whetten (1985) desarrollaron el concepto de identidad organizacional y que lo definen como las características centrales, distintivas y duraderas de la organización, es decir responde a la pregunta ¿quiénes somos como organización? Digamos, que la identidad organizacional se puede ver como una interpretación del esquema organizacional del que miembros toman sentido para afrontar los cambios internos y externos (Stensaker, 2015). La identidad corporativa se refiere a la forma en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo siendo un aspecto importante de la comunicación de esa identidad para públicos internos y externos clave la publicación de la DM de la empresa (Leuthesser & Kohli, 1997). Gioia et al., (2013) coinciden con Leuthesser & Kohli (1997) que la identidad organizacional incluye la DM, el carácter general de la organización y su estrategia de marketing.

Chernyavskaya & Safronenkova (2019) desarrollan el concepto de la identidad organizacional relacionándolo estrechamente con la reputación académica. Uno de portadores de información sobre la reputación de una universidad es su perfil, que incluye la DM, los objetivos estratégicos y los valores que son presentados en los sitios web de la universidad. Este último párrafo nos sirve para precisar los seis elementos que hacen a la identidad

organizacional de una universidad, en línea con los trabajos de Brewer (2016) y que son: servicios, filosofía, tecnología, calidad, extensión e internacionalización. Fundamentando aún más los trabajos de Brewer (2016), en primer lugar, Rodríguez & Ballesteros (2016) al consultar a los estudiantes de dos universidades colombianas sobre la identidad organizacional de sus universidades descubrieron que dos son los elementos más mencionados en estas entrevistas: extensión, entiéndase como responsabilidad social e internacionalización. En segundo lugar, Morales (2019) afirma que existe una relación muy fuerte entre la identidad corporativa y los valores organizacionales.

Por lo pronto, digamos que si algunos de estos seis elementos, de manera individual o en conjunto, están presentes en la DM de la universidad, la misma proyecta una buena reputación académica.

En lo que se refiere a la imagen, esta es definida como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un objeto y debería ser relevante para una universidad (Patlán & Martínez, 2017). Polat (2011) define la imagen organizacional como la visión, representación o impresión que las personas se forman en su mente en función de la información o datos de una organización obtenidos a través de la interacción con los elementos o componentes de la organización. Patlán & Martínez (2017) citan a Helgesen & Nasset (2007) para puntualizar que la imagen organizacional es abordada también como imagen corporativa, prestigio externo percibido, reputación corporativa, identidad corporativa entre otros.

Conforme a los estudios de Brewer (2016), los elementos que deben ser tenidos en cuenta para buscar la imagen institucional en la DM de una universidad son tres: incluyente, vinculación y localización. Brewer (2016) se desencanta por estos tres elementos basándose en los estudios de Palmer & Short (2008).



## **2. LA UNIVERSIDAD EN EL PARAGUAY**

### **2.1. Los fines de la educación superior paraguaya**

En los años 30 y desde un punto de vista histórico, el filósofo Ortega y Gasset (1930) postulo que la misión de una universidad se basa en sus tres fines básicos: docencia, investigación y extensión. Scott (2006) se adhiere a lo dicho por Ortega y Gasset (1930) afirmando que sin lugar a duda en los días de hoy los fines de la universidad están basados en la triada: docencia, investigación y extensión. Pero esto no siempre ha sido así porque la universidad ha venido evolucionando con el paso de los siglos. En el medioevo las pocas universidades existentes en Europa se concentraban en la docencia utilizando los docentes el método escolástico para la docencia. Las universidades se estructuraron para educar a la elite medieval que pasaría luego a ejercer cargos en la iglesia, la burocracia estatal y el ejército. Este modelo prevaleció hasta el año 1810, año en que se fundó la Universidad de Berlín en la actual Alemania y desde aquí la investigación paso a ser la segunda función de la universidad. Finalmente, en las tres últimas décadas del siglo XX, en vistas a colaborar fuertemente con el desarrollo social, económico y tecnológico de sus países, las universidades adoptan su tercera función: la extensión universitaria, también conocida como servicios a la comunidad.

Es así como estas tres funciones prioritarias de la universidad son captadas por las legislaciones de educación superior de los países tal como lo hace la Ley N° 4995/13 de Educación Superior del Paraguay, que las incorpora en su Art. 23 estableciendo que las universidades paraguayas tendrán los siguientes fines:

- a. El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la ética, de la democracia y la libertad.
- b. La enseñanza y la formación profesional.

- c. La investigación en las diferentes áreas del saber humano.
- d. La formación de una racionalidad reflexiva y crítica.
- e. El servicio a la colectividad en los ámbitos de su competencia.
- f. El fomento y la difusión de la cultura universal y en particular de la nacional.
- g. La extensión universitaria.
- h. El estudio de la problemática nacional. (p. 7)

Como fundamento de este apartado, Arias-Coello et al. (2018) estudiaron si las DM de las universidades españolas cumplían en mencionar específicamente los fines establecidos en ley de universidades ya que al estar sujetas a la ley, sus DM deberían estar definidas de igual manera.

## **2.2 La tipología de las universidades paraguayas**

Tipología según la RAE significa “estudio y clasificación de tipos que se practica en diversas ciencias.” Literalmente se ocupa del estudio de los tipos.

Contreras & Viancos (2018) afirman que, desde siempre, los seres humanos han estado preocupados por clasificar y categorizar los elementos y organismos a su alcance, considerando que este proceso facilita el ordenamiento, el análisis y el entendimiento de estos y que la educación superior no escapa a este escenario. Por de pronto, en América Latina las universidades son muy heterogéneas y diversas, lo cual dificulta clasificarlas (Contreras & Viancos, 2018). Ander-Egg (1995) entiende por tipología al arte o la técnica de construcción de tipos mediante un sistema de clasificación, simplificación y reducción de datos, que reagrupa los elementos de un fenómeno en clases, tipos, etc., definidos cada uno de ellos por una serie de rasgos o variables característicos, que son comunes.

Existen diversas clasificaciones de universidades, unas que agrupan a varias instituciones de cierta zona geográfica como la European Classification of Higher Education

Institutions, la clasificación de la Fundación Carnegie en Estados Unidos de América y en Iberoamérica, sobresale la tipología que propone Brunner (2010) en base a los regímenes de gobernanza, que se configuran sobre los ejes de legitimidad (gobierno interno/externo) y efectividad del gobierno (gestión burocrática/empresarial) (Contreras & Viancos, 2018).

En lo que respecta al Paraguay, el profesor Cubilla (2016) propone la clasificación, tipología y ranking de las universidades paraguayas para estudiar la problemática existente en las universidades con una evaluación objetiva. Su propuesta incluye siete indicadores objetivos de medición y 27 subindicadores adaptables al contexto universitario del país.

La universidad tradicional es aquella que persigue a pie juntillas sus tres fines: docencia, investigación y extensión, concentrando en ellos sus recursos institucionales. Mientras que la universidad moderna se caracteriza por, además de cumplir con sus fines tradicionales, de perseguir otros fines tales como la responsabilidad ambiental, ser incluyente, fomentar el emprendedurismo y la innovación. López-Morales et al. (2017) los incluye como elementos a ser buscados en las DM de los institutos tecnológicos de México.

Con relación a la responsabilidad ambiental en el Artº 6 de la Ley N° 4995 De Educación Superior del Paraguay se establece que las universidades deben proteger en medio ambiente.

Galpin & Bell (2015) expresan que la sostenibilidad es un imperativo para el nuevo milenio y que una cultura de sostenibilidad debería iniciarse con la DM, en la que se debería balancear el rendimiento financiero con el social. Las universidades no operan en un vacío sino en un entorno ambiental y utilizan recursos provenientes del medio ambiente y por ende impactan en el mismo. De ahí, que las mismas deben ser responsables medioambientalmente hablando ante sus diversos stakeholders.

Una universidad sostenible debe ayudar a su sociedad con los problemas ambientales a través de la enseñanza, la investigación, la divulgación y la asociación, permitiendo a la

sociedad cambiar en formas más sostenibles (Velázquez et al., 2006). El artículo de Deus et al., (2016) versa sobre la aparición del elemento sostenibilidad en las DM de universidades brasileras.

Ser incluyente es otro de los imperativos de la universidad moderna. En este sentido, en Paraguay rige la Ley 5.136/13 De Educación Inclusiva, la que es aplicable a todos los niveles educativos del país. El Art. 3° define educación inclusiva como el “proceso sistémico de mejora e innovación educativa para promover la presencia, el rendimiento y la participación del alumnado en todas las instituciones del sistema educativo nacional donde son escolarizados, con particular atención a aquellos alumnos o alumnas más vulnerables a la exclusión, el fracaso escolar o la marginación, detectando y eliminando, para ello, las barreras que limitan dicho proceso.”

En vista de la importancia de este elemento para una universidad moderna, Kuenssberg (2011) y López-Morales et al. (2017) la incluyen en sus matrices respectivas.

En lo que atañe al otro elemento que caracteriza a una universidad moderna, la universidad debe ser emprendedora. Para Ceballos, Hernández & Chamorro (2012) este tipo de universidades es producto del modelo neoliberal y en orden de captar recursos no gubernamentales debido a la baja en los presupuestos estatales se convierten, cada vez más y de manera más directa, en promotoras del desarrollo económico de sus comunidades.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comunidad Europea (CU) en el año 2012 publican un modelo de universidad emprendedora a ser aplicado en las universidades europeas. Para la OCDE/CU (2012) la educación superior se enfrenta a desafíos sin precedentes en la definición de su propósito, función, organización y alcance en la sociedad y la economía. La revolución de la tecnología de la información y la comunicación, el surgimiento de la economía del conocimiento, la turbulencia de la economía y las consiguientes condiciones de financiación han arrojado nueva luz y nuevas demandas

sobre los sistemas de educación superior en todo el mundo. La respuesta europea significativa para estos desafíos es la "Universidad Emprendedora" personificada por la innovación a través de su investigación, intercambio de conocimientos, enseñanza y aprendizaje, gobernanza y relaciones exteriores.

Ceballos et al., (2012) afirman que el término “Universidad Emprendedora” fue popularizado por Clark (1998) en su investigación “Creating entrepreneurial universities: organizational path ways of transformation”. Para Clark (1998) citado por Ceballos (2012) las universidades emprendedoras son aquellas que maximizan el potencial de comercialización de sus ideas y crean valor en la sociedad. Asume que este tipo de universidades son organizaciones muy flexibles que se insertan en su entorno al responder de manera coherente, estratégica y oportuna ante las exigencias que este les hace, sin que ello signifique una amenaza para su misión académica tradicional.

Finalmente, la OCDE/CU (2012) establecen que, para obtener una elevada calificación en el tema, la universidad debe poseer unas DM y DV emprendedoras para el futuro de la institución.

La última característica de una universidad moderna es el elemento innovación, el cual debería estar en su DM. En el Artº 5 de la Ley N° 4995 De Educación Superior se establece que la universidad tendrá una actitud abierta a la innovación y a las exigencias de los cambios. O sea, se espera que la universidad paraguaya sea “Innovadora”. Justamente modelo de la OCDE/CU (2012) las universidades europeas para que se conviertan en emprendedoras antes deben ser innovadoras. De ahí que la innovación sea una de las características del emprendedurismo y por ende están íntimamente relacionadas.

Gómez & Pesántez (2016) postulan que la innovación en la educación superior no solo es un tema de actualidad, sino que se ha convertido en una preocupación para directivos universitarios y cuerpos académicos. Siguen afirmando Gómez & Pesántez (2016) que con la

innovación las universidades buscan dar respuestas desde diferentes opciones ideológicas, culturales y económicas. El término innovación, muy empleado en el lenguaje sociopolítico y de la planificación económica, es entendido como motor de crecimiento y productividad. Dada la importancia de este elemento para una universidad moderna, Kuenssberg (2011) lo incluyo entre los elementos a ser buscados en las DM de las universidades escocesas.

## **2.3 Conclusiones**

En este Capítulo se han revisado las teorías más relevantes relacionadas con el estudio de las DM de universidades. Se han buscado los enlaces entre las teorías de los stakeholders, de la legitimidad y de la señalización y la revisión de la literatura. Se constato la existencia de estos enlaces porque la mayoría de los trabajos previos utiliza una de estas tres teorías. La revisión de la literatura fue amplia, en el sentido de que abarco el análisis de trabajos similares en la región, así como a nivel mundial. La mayoría de los trabajos previos está en inglés, la lingua franca de la investigación científica mundial.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Introducción: problema y objetivos**

El problema del estudio fue: ¿Cuál es el contenido de las DM de las universidades paraguayas con relación a sus ethos, tipos de stakeholders, identidad e imagen institucional, alineación con los fines de la Ley de Educación Superior y que tipología que poseen?

El objetivo general fue analizar el contenido de las DM de las universidades paraguayas con relación a sus ethos, a los tipos de stakeholders presentes, a la identidad y la imagen institucional que poseen, a sus fines y tipologías.

Los objetivos específicos fueron: 1) Describir las características e indicadores de la DM de las universidades paraguayas incluidas en el estudio; 2) Establecer cuál es la categoría del ethos de las universidades paraguayas analizando sus DM; 3) Identificar los tipos de stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas; 4) Caracterizar la identidad y la imagen institucional que las universidades paraguayas reflejan a través de sus DM; 5) Cotejar las DM de las universidades paraguayas respecto a su alineación con los fines enunciados en la Ley de Educación Superior del Paraguay y; 6) Verificar la tipología de las universidades paraguayas a partir del contenido de sus DM.

Se realizó un estudio de diseño bibliográfico, tipo documental con un enfoque cualitativo. Para obtener la cantidad de universidades se recurrió a la página web del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES), autoridad de aplicación en el sistema universitario paraguayo. Luego en base a la revisión de trabajos similares se desarrolló una matriz con los elementos y palabras claves a buscar en las DM de las universidades paraguayas. Posteriormente en función a las preguntas de investigación se definieron las variables, los elementos y palabras claves a ser buscados con el análisis de contenido en cada una de DM de las universidades paraguayas.

### 3.2. Diseño, tipo y enfoque

Esta investigación tiene un diseño bibliográfico, ya que el estudio centra sobre documentos diversos.

Tamayo y Tamayo (2009, p. 109) refiere que el **diseño bibliográfico** es “cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente lo elaboran y manejan.”

Se refiere Hernández, Fernández y Baptista (2010) al diseño bibliográfico como aquel donde la información obtenida para el uso de la investigación proviene exclusivamente en documentos escritos, que comprenden desde instrumentos normativos como las leyes, pasando por trabajos doctrinales o jurisprudencias. Así se estructuró el plan trazado para el cumplimiento de los objetivos planteados y los medios usados para su desarrollo.

En el caso de los documentos, estos pueden ser cartas, memorandos, agendas, informes de estudios y cualquier elemento o reactivo que pudiera agregarse a la base de datos. La validez de los documentos se revisa cuidadosamente para evitar que se incluyan datos incorrectos en la base de datos. Uno de los usos más importantes de los documentos es corroborar la evidencia de otros recursos. Puede ser peligroso que sea utilizado por investigadores inexpertos y cuando los documentos carecen de datos veraces. (Balcázar Nova et al., 2017; Yin, 1998).

Los archivos grabados son útiles en algunos casos y pueden ser cualquier cosa, desde servicio de cintas, mapas, listas de nombres, bases de datos, periódicos, publicaciones periódicas grabadas.

El **tipo de estudio** es documental. La investigación documental es definida por Arias (2012, p. 27) como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros

investigadores en fuentes documentales” como son todos aquellos medios impresos, audiovisuales o electrónicas. Su propósito es generar nuevos aportes en una investigación.

De igual manera, Palella y Martins (2006, p. 99) señalan que la investigación documental “se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes... uno de los ejemplos más típicos de este tipo de investigación son las obras de historia”. La investigación documental se sustenta de información ya elaborada, encontrada en instrumentos de información, que luego serán extraídos para encontrar solución a las preguntas originadas o planteadas en el área que se quiere desarrollar.

En cuanto al **enfoque**, el estudio es cualitativo. Yin (1998), apud Balcázar Nova et al. (2017), al hablar de investigación cualitativa, sugiere diferentes estrategias de investigación según las situaciones. Por ejemplo, cuando la pregunta se refiere a “cómo” y “por qué”, la mejor estrategia será utilizar estudios experimentales, históricos y de casos. Cuando quieras responder “quién”, “qué”, “dónde” y “cuánto”, las encuestas y el análisis de documentos serían una buena estrategia.

La investigación cualitativa según Sampieri et. al (2014) utiliza la recopilación y el análisis de datos para aclarar preguntas de investigación o revelar nuevas preguntas durante su interpretación.

La investigación cualitativa es una actividad que sitúa al investigador en el mundo. La investigación cualitativa consiste en un conjunto de materiales prácticos e interpretables que hacen visible el mundo. Estas prácticas transforman el mundo. Transforman el mundo en una serie de representaciones que incluyen notas de campo, entrevistas, conversaciones, fotografías, grabaciones y las propias notas. En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo, un enfoque naturalista del mundo. El enfoque principal de la investigación cualitativa es el estudio de las cosas en su entorno natural, tratando de dar

sentido o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les atribuyen (Denzin y Lincoln, 2011, p.3).

Según Sampieri et al. (2014) la investigación cualitativa tiene como punto central la comprensión de los fenómenos, los cuales serán explorados desde la perspectiva de los participantes en un medio natural y en relación con su contexto. El propósito es examinar cómo los individuos perciben y experimentan los fenómenos que les rodean, profundizando en su punto de vista, interpretaciones y significados.

### 3.3. Población y muestra

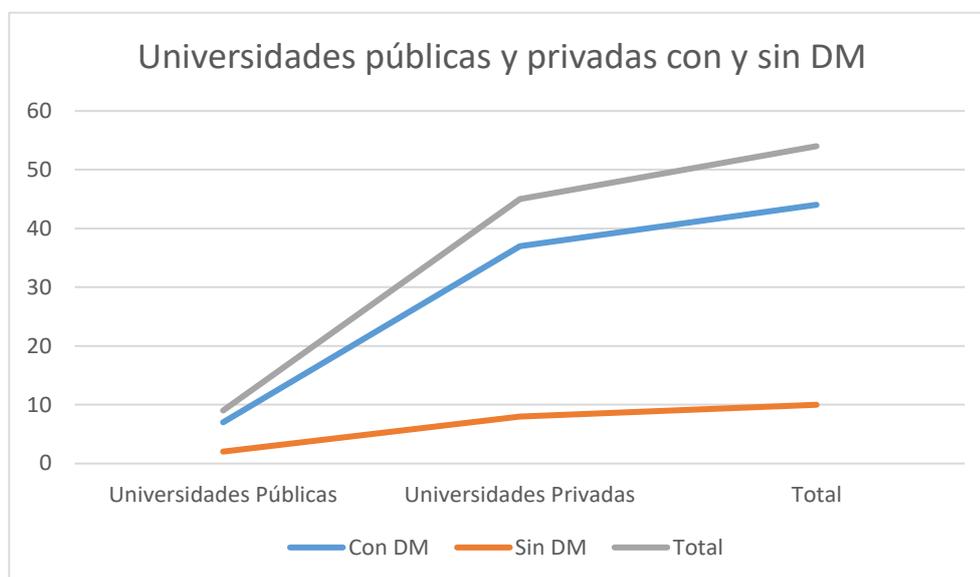
La población seleccionada ascendió a 54 universidades públicas y privadas. Para obtener la cantidad de universidades, primero se recurrió a la página web del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) del Paraguay y segundo se verificó que cada una de ellas contase con una página web y que sus DM estén publicadas en las mismas. Como resultado y ante la ausencia de páginas web o la no publicación de las DM en las páginas web de las universidades, la muestra seleccionada final fue de 44 universidades, tal como se detalla en la Tabla 5. El 81% de las universidades paraguayas posee DM mientras que el 19% no la posee. La recolección de los datos se efectuó entre los meses de setiembre a diciembre del 2021.

**Tabla 5**

*Universidades públicas y privadas del Paraguay con y sin DM*

	Universidades públicas		Universidades privadas		Totales	
	N°	%	N°	%	N°	%
Con DM	7	78%	37	82%	<b>44</b>	<b>81%</b>
Sin DM	2	22%	8	18%	<b>10</b>	<b>19%</b>
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

En la Figura 7, se visualiza gráficamente lo expuesto numéricamente en la tabla anterior.

**Figura 7***Universidades públicas y privadas paraguayas con y sin DM*

### 3.4. Preguntas de investigación

La primera pregunta de investigación es la PI#1: ¿Cuál es la cantidad, el promedio y la frecuencia de los elementos observados en las DM de las universidades paraguayas?

Para responder a esta pregunta de investigación se debe definir qué cantidad de elementos o componentes serán buscados en las DM de cada una de las universidades paraguayas. Para lograr este objetivo se analizaron varios trabajos previos y las leyes y regulaciones aplicables que rigen la educación superior en el Paraguay.

Entre los trabajos analizados se tiene el de Bart & Hupfer (2004), quienes elaboraron una matriz con 23 elementos para analizar las DM de los hospitales canadienses. La matriz terminó siendo denominada el modelo de Bart. Posteriormente y usando de base esta matriz algunos investigadores, entre ellos Akonkwa & Lowe (2015), la adaptaron para su uso en el análisis de DM de universidades.

Como ya lo habían afirmado Bart & Hupfer (2004, p. 93) en su estudio sobre las DM de los hospitales canadienses:

*Se ha prestado considerable atención a la cuestión de definir la DM como un constructo de gestión y determinar lo que podría incluir; La literatura está dominada por investigaciones en las que se analiza el contenido de la declaración y los hallazgos posteriormente se declaran como prescriptivos.*

De ahí, que el presente trabajo y en línea con el modelo de Bart & Hupfer (2004) y otros estudios similares, se desarrollara una matriz para analizar las DM de las universidades paraguayas.

**Tabla 6**

*Elementos y preguntas claves de una DM según el modelo P&D*

Elementos de una DM (Modelo P&D)	Pregunta clave relacionada con el ámbito universitario
1. Clientes.	¿Quiénes son los clientes de la universidad?
2. Productos o servicios.	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la universidad?
3. Mercados.	En términos geográficos, ¿en dónde sirve o compete la universidad?
4. Tecnología.	¿La universidad está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	¿La universidad está comprometida con el crecimiento y la sostenibilidad?
6. Filosofía.	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la universidad?
7. Autoconcepto.	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la universidad?
8. Preocupación por la imagen pública.	¿La universidad responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados.	¿Los funcionarios son un activo valioso para universidad?

Fuente: David (2013).

Para ello, en primer lugar, se seleccionó el modelo ideado por Pearce & David (1987), también conocido como el modelo P&D, quienes idearon un modelo con nueve elementos para evaluar la calidad de una DM. Este modelo es el más utilizado a nivel mundial para evaluar DM de diferentes tipos de organizaciones y ha sido profusamente utilizado por varios académicos. Autores como Kemp & Dwyer (2003), Hocayen-da-Silva et al., (2006), Garg (2014), Albers et. jal., (2014), Azizi & Hosseinabadi (2014) y Alawneh (2015) han utilizado este modelo para analizar las DM de diferentes tipos de organizaciones a nivel mundial,

incluidas las universidades. Los nueve elementos buscados en una DM efectiva conforme al presente modelo se exponen en la Tabla 6 con sus respectivas preguntas claves aplicadas al ámbito universitario.

En segundo lugar, se recurrió al modelo ideado por Kuenssberg (2011), quien evaluó las DM de 20 universidades de Escocia con 8 elementos y sus respectivas palabras claves. En la Tabla 7 se presentan estos elementos con sus correspondientes palabras claves.

**Tabla 7**

*Elementos y palabras claves según el modelo de Kuenssberg (2011)*

N°	Elementos	Palabras Claves
1	Funciones principales de la universidad	Investigación, enseñanza, docencia, conocimiento, ideas, academia.
2	Objetivos y valores	Excelencia, innovación, cultura, calidad, compromiso, potencial, ambición, creatividad.
3	Stakeholders	Estudiantes, graduados, funcionarios.
4	Acceso/Inclusión	Abierta, accesible, inclusiva, oportunidad, participativa.
5	Servicio/Sociedad	Sociedad, comunidad, servicio, asociación.
6	La economía/El empleo	Economía, profesional, empresas, tecnología.
7	Competitividad	Liderazgo, distintivo, estándares elevados, sobresaliente, reconocimiento, reputación.
8	Esfera de influencia	Internacional, global, local, regional, nacional.

Fuente: Kuenssberg (2011).

En tercer lugar, se tomó como base el trabajo realizado por Albers et al., (2014), que fuera utilizado para analizar las DM de 97 universidades públicas brasileñas. En la Tabla 8 se exhiben los 15 elementos seleccionados. Por no ser aplicable al ámbito universitario, se eliminó el elemento “retorno a los accionistas”.

**Tabla 8***Elementos en el modelo de Albers et al., (2014)*

N°	Elementos
1	Énfasis en los clientes
2	Productos y Servicios
3	Contexto, sector económico o mercado
4	Preocupación por la calidad
5	Filosofía y valores de la organización
6	Mención a los empleados
7	Responsabilidad Social
8	Concepto de organización propio/distintivo
9	Rentabilidad/Crecimiento/Supervivencia
10	Compromiso con el desarrollo (Sostenible/Económico/Social)
11	Responsabilidad ambiental
12	Lugar de operación
13	Mención a los proveedores
14	Tecnología utilizada
15	Cumplimiento de las normas y leyes

Fuente: Albers et al., (2014)

En cuarto lugar, se utilizó la investigación realizada en México por López-Morales et al. (2017), quienes para evaluar las DM de los institutos tecnológicos federales de México utilizaron 18 elementos con sus respectivas palabras claves. En la Tabla 9 se presentan los mismos.

**Tabla 9***Elementos y palabras claves según el modelo de López-Morales (2017)*

N°	Elementos	Palabras claves
1	Estudiantes	Alumnos, Jóvenes, Comunidad, Estudiantil.
2	Servicios	Actividades, Funciones, Formar profesionistas.
3	Localización	Zona, Región.
4	Tecnología	Tecnología de Información, Ciencia, Desarrollo, Ciencia, Desarrollo Tecnológico.
5	Consolidación	Desarrollo, Asegurar, Fortalecer.
6	Filosofía	Valores, Principios.
7	Transparencia	Legalidad, Apertura.
8	Empleados	Persona, Trabajadores, Comunidad.
9	Internacionalización	Extranjero, Mundo, Proyección.
10	Vinculación	Enlace, Cooperación, Asegurar.
11	Extensión	Promoción, Participación, Desarrollo Integral.
12	Docencia	Enseñanza, Educación, Prácticas, Pedagógicas.
13	Investigación	Ciencia, Conocimiento, Metodología.
14	Calidad	Eficiencia, Servicio.
15	Incluyente	Inclusión, Incluyente, Sociedad.
16	Paz	Paz, Armonía.
17	Prosperidad	Bienestar, Prospero.
18	Responsabilidad Global	Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Socialmente Responsable, Comunidad.

Fuente: Lopez-Morales et al. (2017)

En quinto lugar, se recurrió a los fines de la educación superior establecidos en la Ley N° 4995/13 de Educación Superior del Paraguay. Esta ley en su Artículo 23 establece que las universidades paraguayas tendrán los siguientes fines:

- a. El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la ética, de la democracia y la libertad.
- b. La enseñanza y la formación profesional.
- c. La investigación en las diferentes áreas del saber humano.
- d. La formación de una racionalidad reflexiva y crítica.
- e. El servicio a la colectividad en los ámbitos de su competencia.
- f. El fomento y la difusión de la cultura universal y en particular de la nacional.
- g. La extensión universitaria.
- h. El estudio de la problemática nacional.

Se seleccionaron los incisos “b” que corresponde a la docencia, el “c” que corresponde a la investigación y el “g” que corresponde a la extensión, siendo estas las tres funciones típicas de las universidades paraguayas, en línea con las demás universidades mundiales.

En sexto y último lugar, al revisar la literatura relacionada al tema, se identificaron 2 elementos, que son dos stakeholders que no figuran en los trabajos anteriores y que son la comunidad y los graduados de la universidad. De hecho, los graduados están por los estatutos universitarios, representados en los Consejos Superiores de las universidades públicas y privadas paraguayas mientras que la comunidad es el entorno en la cual se insertan las universidades para cumplir con sus fines. Dada la importancia, conforme a la literatura analizada, ambos stakeholders serán incluidos como los elementos 19 y 20.

Por lo tanto, del análisis de los cuatro trabajos previamente mencionados más el análisis de las leyes de educación superior paraguaya se concluyó que 20 son los elementos de importancia que deben estar presentes en las DM de las universidades paraguayas. En la Tabla 10 se presentan en una matriz los 20 elementos consolidados con las palabras claves a ser buscadas, cuál es su importancia y que referencias validan la inclusión de cada uno de estos elementos en la presente matriz.

Tabla 10

## Matriz de elementos, palabras, importancia y referencias

N°	Elementos	Palabras claves buscadas en las DM	Importancia	Referencias
1	Estudiantes	Alumnos, Jóvenes, Estudiantes, Discentes	Son los principales stakeholders de una universidad.	Pearce & Davis (1987), Kuenssberg (2011), Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
2	Servicios	Actividades, Funciones, Formar Profesionales	La universidad presta servicios educativos y de otra índole a sus stakeholders.	Pearce & Davis (1987), Kuenssberg (2011), Albers et al., (2014), Art. N° 23 de la Ley N° 4995/13, López-Morales et al. (2017)
3	Localización	País, Zona, Región	La presencia de una universidad puede ser local, regional o mundial.	Pearce & Davis (1987), Kuenssberg (2011), Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
4	Tecnología	Internet, Tecnología de la Información y Comunicación, Informática	La tecnología es fundamental para cumplir con las funciones básicas de la universidad.	Pearce & Davis (1987), Kuenssberg (2011), Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
5	Filosofía	Valores, Principios, Integridad, Ética	La universidad es un gran transmisora de valores.	Pearce & Davis (1987), Art. N° 23 de la Ley N° 4995/13, Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
6	Transparencia	Legalidad, Apertura, Divulgación, Rendición de Cuentas	La transparencia de la universidad es el nuevo paradigma mundial.	Art. N° 5, 77, 84, 85 y 86 de la Ley N° 4995/13, Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
7	Docentes	Profesores, Docentes	Sin docentes no sería posible el proceso de enseñanza aprendizaje. Son stakeholders fundamentales de una universidad.	Kuenssberg (2011)
8	Internacionalización	Extranjero, Mundo, Proyección	Es un imperativo que las universidades se abran al mundo.	Kuenssberg (2011), Art. N° 5 y 45 de la Ley N° 4995/13, López-Morales et al. (2017)
9	Vinculación/Alianzas	Enlace, Cooperación, Alianzas, Vinculaciones	Las alianzas son claves para el progreso de la universidad.	Kuenssberg (2011), Art. N° 18 de la Ley N° 4995/13, López-Morales et al. (2017)
10	Extensión	Promoción, Participación, Desarrollo Integral, Responsabilidad Social, Transferencia	Función básica de la universidad.	Art. N° 23 de la Ley N° 4995/13, Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
11	Responsabilidad Ambiental	Ambiente, Entorno, Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible, Sostenible	El cuidado del ambiente debe ser una prioridad de la universidad.	Art. N° 6 de la Ley N° 4995/13, Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
12	Docencia	Enseñanza, Educación, Prácticas Pedagógicas	Función básica de la universidad.	Kuenssberg (2011), Art. N° 23 de la Ley N° 4995/13, López-Morales et al. (2017)
13	Investigación	Ciencia, Conocimientos,	Función básica de la universidad.	Kuenssberg (2011), Art. N° 23 de la Ley N° 4995/13, López-Morales et al. (2017)
14	Calidad	Eficiencia, Calidad, Excelencia.	La búsqueda de la calidad debe ser una constante en la universidad.	Kuenssberg (2011), Art. N° 1 de la Ley N° 4995/13, Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
15	Incluyente	Inclusión, Incluyente, Diversidad, Abierta, Accesible	La universidad debe fomentar el espíritu incluyente en sus aulas, eliminando las barreras que se oponen al aprendizaje.	Kuenssberg (2011), López-Morales et al. (2017), Ley 5136/13
16	Emprendedora	Emprendedurismo, Emprendimientos	La universidad debe fomentar la cultura emprendedora entre sus stakeholders. El emprendurismo es clave para que un país progrese.	OECD (2012), Jameson & O'Donnell (2015)
17	Directivos y Funcionarios	Directores, Capital Humano, Empleados, Colaboradores, Staff	Sin directivos y funcionarios una universidad sería inviable. Los directivos son los líderes de una universidad.	Pearce & Davis (1987), Kuenssberg (2011), Albers et al., (2014), López-Morales et al. (2017)
18	Innovadora	Innovar, Desarrollar, Avanzar, Creatividad	La universidad debe propender a la innovación constante.	Kuenssberg (2011), Art. N° 5 de la Ley N° 4995/13
19	Comunidad	Sociedad, Colectividad, Entorno, Mercado, Sociedad Civil	La universidad no desarrolla sus actividades en el vacío sino en un entorno social y económico.	Pearce & Davis (1987), Art. N° 6 de la Ley N° 4995/13, Kuenssberg (2011)
20	Graduados	Egresados, Graduados, Exalumnos, Profesional	Los graduados, son stakeholders que pueden ser de nuevo estudiantes (clientes) y son la contribución de las universidades a la sociedad y economía.	Pearce & Davis (1987), Art. N° 24 de la Ley N° 4995/13, Kuenssberg (2011)

Para responder a esta pregunta de investigación PI#1, las variables a ser buscadas son:

V1 - Cantidad de elementos; V2 - Frecuencia de palabras y V3 - Promedio de palabras.

La segunda pregunta de investigación es PI#2: ¿Cuál es el ethos de las universidades paraguayas analizando sus DM? Siendo las tres variables por buscar: V4 – Inteligencia, V5 – Carácter y V6 – Intangible.

La tercera pregunta de investigación es la PI#3: ¿Cuáles son los stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas? y la variable a ser buscada es la V7 – Stakeholders.

La cuarta pregunta de investigación es la PI#4: ¿Qué características tienen la identidad y la imagen institucional que las universidades paraguayas reflejan a través de sus DM? y las variables a ser buscadas son: V8 - Identidad institucional y la V9 - Imagen institucional.

La quinta pregunta de investigación es la PI#5: ¿Cómo se cotejan las DM de las universidades paraguayas respecto a su alineación con los fines enunciados en la Ley de Educación Superior del Paraguay? y la variable a ser buscada es la V10 – Alineación con los fines de la Ley de Educación Superior.

La última pregunta de investigación es la PI#6: ¿Cuál es la tipología de las universidades a partir del contenido de sus DM? y las variables a ser buscadas son: V11 - Universidad tradicional y V12 - Universidad moderna.

En la Tabla 11 se consolidan las seis preguntas de investigación, cuáles son sus variables y cuáles son los elementos respectivos por buscar en las DM.

**Tabla 11***Preguntas de investigación, variables y elementos buscados en las DM*

<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Variables</b>	<b>Elementos buscados</b>
PI#1: ¿Cuál es la cantidad, el promedio y la frecuencia de elementos y palabras observadas en las DM de las universidades paraguayas?	V1 - Cantidad de elementos	
	V2 - Frecuencia de palabras	
	V3 - Promedio de palabras	
PI#2: ¿Cuál es el ethos de las universidades paraguayas analizando sus DM?	V4 - Inteligencia	1- Servicios 2- Investigación 3- Internacionalización
	V5 - Carácter	1- Filosofía 2- Extensión (Responsabilidad Social) 3- Responsabilidad Ambiental
	V6 - Intangible	1- Calidad 2- Si la DM inicia con la palabra "somos"
PI#3: ¿Cuáles son los stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas?	V7 - Stakeholders	1- Estudiantes 2- Graduados 3- Docentes 4- Directivos y funcionarios 5- Comunidad
PI#4: ¿Qué características de la identidad y la imagen institucional que las universidades paraguayas reflejan a través de sus DM?	V8 - Identidad institucional	1- Servicios 2- Filosofía 3- Tecnología 4- Calidad 5- Extensión 6- Internacionalización
	V9 - Imagen institucional	1- Incluyente 2- Vinculación 3- Localización
PI#5: ¿Cómo se cotejan las DM de las universidades paraguayas respecto a su alineación con los fines enunciados en la Ley de Educación Superior del Paraguay?	V10 - Alineación con los fines de la Ley de Educación Superior	1- Docencia 2- Investigación 3- Extensión
PI#6: ¿Cuál es la tipología de las universidades paraguayas a partir del contenido de sus DM?	V11 - Universidad tradicional	1- Docencia 2- Investigación 3- Extensión
	V12 - Universidad moderna	1- Responsabilidad ambiental 2- Incluyente 3- Emprendedora 4- Innovadora

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Técnicas de recolección de datos

El análisis de documentos es un trabajo mediante el cual, a través de un proceso intelectual, extraemos algunas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso

a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que sirven de representación (Rubio Liniers, 2005).

En general, existen dos tipos principales de análisis documental: argumentativo, que busca explicar un fenómeno; si la escritura “intenta probar que algo está bien o mal, deseable o indeseable y que requiere una solución” (Tamayo, 2010) y análisis informativo. El análisis informativo del documento es básicamente una visión de la información relevante de varias fuentes creíbles sobre un tema específico, sin tratar de respaldar u oponerse a ninguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se encontró en las fuentes. La contribución del estudiante radica en el análisis y selección de esta información, que es relevante para su investigación. Finalmente, el estudiante necesita organizar la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y luego presentarlas en un informe final fluido y claramente escrito (Tamayo, 2010).

Muchos y muy diversos pueden ser los métodos de análisis utilizados para representar el documento. La mayor o menor profundidad del análisis dependerá en gran medida de los siguientes aspectos:

- Tipo de usuarios y necesidades de información más o menos especializadas
- Tipos de servicios que se ofrecen. Bibliotecas generales, empresas, Centros de Documentación, etc.
- Documentos a analizar: Libros, artículos de revistas, literatura gris, prensa, legislación.

Bases de datos y sistemas de recuperación utilizados y sus posibilidades

- Finalidad técnica del análisis: catalogación o recuperación especializada. (Rubio Liniers, 2005)

Podremos hacer una descripción física basada en las normas ISBD y un análisis de contenido superficial a partir de una clasificación universal o encabezamientos de materia, propio de los sistemas bibliotecarios de catalogación y cuya finalidad primordial es la creación de un inventario de documentos.

Por el contrario, un sistema documental especializado realiza el análisis de contenido basado en la significación o contexto. Es un auténtico análisis en profundidad que implica las técnicas documentales de indización y resumen.

Rubio Liniers (2005) sostiene que:

Un lenguaje documental es un sistema convencional de signos que permite representar el contenido de los documentos con el fin de encontrar aquellos pertinentes en respuesta a preguntas sobre un tema. Para la mayoría de los especialistas el concepto de lenguaje documental es sinónimo de lenguaje controlado, frente al lenguaje natural que es el que utiliza el discurso científico, técnico o literario. Dicho discurso está cargado de metáforas, sinonimias y homonimias y necesita ser organizado y normalizado para permitir una recuperación eficaz del documento a salvo de los dos grandes problemas documentales: el ruido, -exceso de información encontrada no pertinente, - y el silencio,- ausencia de información pertinente que existe en la base de datos y no es recuperada.

### **3.6 Técnicas de análisis de datos**

Seguidamente, se procedió a leer y analizar cada una de las DM. Para la lectura se utilizó el método del análisis de contenido y para el análisis de los datos la minería de datos.

Para Krippendorff (1990, p. 28), “el análisis de contenido es “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. David, David & David (2015) y Kuenssberg (2011) sugieren que el análisis de contenidos es el más adecuado para el estudio de las DM y sus impactos. Por otra parte, para López Noguero (2002, p. 168), citado por Ovelar & Riveros (2021), este método de análisis también se aplica “en el ámbito de lo descriptivo, pretendiendo descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado”.

El análisis de contenido ha sido muy aplicado en pasado para analizar las DM de universidades a nivel mundial. Por citar ejemplos de académicos que han utilizado en el pasado este método, se tienen los trabajos de Kuenssberg (2011), que analizó las DM de 20 universidades escocesas; el de Anzai & Matsuzawa (2013), quienes evaluaron las DM de 86 universidades japonesas; el de Albers et al., (2014) sobre el análisis de DM de 97 universidades brasileras; el de Cortes-Sánchez (2017), quien analizó las DM de 338 universidades mundiales; y el de Lopez-Morales et al., (2017), quienes la utilizaron en el estudio de las DM de 126 institutos tecnológicos federales de México.

Por otro lado, la minería de datos es definida por Mata (2017) como un proceso de identificación de información relevante extraída de grandes volúmenes de datos, con el objetivo de descubrir patrones y tendencias estructurando la información obtenida de un modo comprensible para su posterior utilización.

Se utilizó el programa informático de minería de datos en la nube, Voyant Tools ([www.voyant-tools.org](http://www.voyant-tools.org)), para mejorar la interpretación de la información, obteniéndose una nube de palabras, los enlaces entre las palabras claves que fueron empleadas en este estudio y otros gráficos. Los académicos Cortes-Sánchez (2017) y Al Falah & Siddiqui (2021) utilizaron este software en sus respectivas investigaciones.

Voyant Tools es una plataforma en línea de código abierto para el análisis de textos grabados digitalmente desarrollado por dos profesores de computación de humanidades, Stefan Sinclair y Geoffrey Rockwell. Usando algoritmos computacionales, la plataforma extrae información lingüística y estadística de textos de diferentes tamaños, tipos e idiomas en cuestión de segundos. Todas las extracciones están disponibles en formatos visuales (por ejemplo, cuadrículas, gráficos y animaciones). Esta entrada-salida permite convertir metadatos complejos en elementos visuales fácilmente interpretables. A hoy en día, la plataforma es de libre acceso, requiere una conexión a Internet y una colección de textos (es decir, corpus).

### **3.6. Conclusiones**

En este Capítulo se ha definido el camino a seguir para cumplir con los objetivos del presente trabajo. En base a trabajos similares se desarrolló una matriz de elementos y palabras claves a ser buscados en las DM de las universidades paraguayas. Se optó por el análisis de contenido para la captura de los elementos obrantes en las DM y por la minería de datos para el análisis de los datos colectados. Además, se precisaron cuáles son las variables por buscar para responder a cada una de las preguntas de investigación.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Introducción**

En este Capítulo se despliegan los resultados de la presente investigación. Aquí se responden a las preguntas de investigación con el fin de cumplir con los objetivos del presente estudio. Los resultados se presentan en tres maneras: a) descriptivamente, es decir se describen verbalmente los resultados obtenidos; b) numéricamente, ósea se resaltan los resultados utilizando números y porcentajes en tablas para explicar mejor los hallazgos y finalmente c) visualmente, con figuras se trata de resaltar cuales fueron los resultados de manera a que sean mejor comprendidos.

### **4.2. Elementos presentes en las DM de las universidades paraguayas.**

La pregunta de investigación PI#1 es la siguiente: ¿Cuál es la cantidad, el promedio y la frecuencia de elementos y palabras observadas en las DM de las universidades paraguayas? Por lo tanto, en esta pregunta se responde a las siguientes tres variables: V1 - Cantidad de elementos; V2 - Frecuencia de palabras y V3 - Promedio de palabras.

Con relación a la variable V1 – Cantidad de elementos y palabras, en la Tabla 12 se expone el resultado obtenido con el análisis de contenido de las DM de las 44 universidades públicas y privadas del Paraguay. Los resultados para estas primeras variables son dos. En primer lugar, un total de 283 elementos están presentes en las DM de las 44 universidades paraguayas.

El total de 283 elementos se desglosa en 52 elementos para las universidades públicas y 231 elementos para las universidades privadas. El porcentaje tanto para las universidades públicas como privadas asciende al 37% y 31% respectivamente, siendo el promedio de ambas el 34%.

**Tabla 12***Cantidad de elementos presentes en las DM*

N°	Elementos	Palabras claves buscadas en las DM	Universidades Públicas N=7		Universidades Privadas N=37		Total de elementos N=44	
1	Estudiantes	Alumnos, Jóvenes, Estudiantes, Discentes	1	14%	8	22%	9	20%
2	Servicios	Actividades, Funciones, Formar Profesionales	6	86%	33	89%	39	89%
3	Localización	País, Zona, Región	1	14%	8	22%	9	20%
4	Tecnología	Internet, Tecnología de la Información y Comunicación, Informática	3	43%	8	22%	11	25%
5	Filosofía	Valores, Principios, Integridad, Ética	4	57%	20	54%	24	55%
6	Transparencia	Legalidad, Apertura, Divulgación, Rendición de Cuentas	0	0%	0	0%	0	0%
7	Docentes	Profesores, Docentes	0	0%	1	3%	1	2%
8	Internacionalización	Extranjero, Mundo, Proyección	4	57%	9	24%	13	30%
9	Vinculación/Alianzas	Enlace, Cooperación, Alianzas, Vinculaciones	2	29%	2	5%	4	9%
10	Extensión	Promoción, Participación, Desarrollo Integral, Responsabilidad Social, Transferencia	6	86%	22	59%	28	64%
11	Responsabilidad Ambiental	Ambiente, Entorno, Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible, Sostenible	2	29%	3	8%	5	11%
12	Docencia	Enseñanza, Educación, Prácticas Pedagógicas	2	29%	15	41%	17	39%
13	Investigación	Ciencia, Conocimientos,	6	86%	17	46%	23	52%
14	Calidad	Eficiencia, Calidad, Excelencia.	1	14%	13	35%	14	32%
15	Incluyente	Inclusión, Incluyente, Diversidad, Abierta, Accesible	2	29%	2	5%	4	9%
16	Emprendedora	Emprendedurismo, Emprendimientos	0	0%	9	24%	9	20%
17	Directivos y Funcionarios	Directores, Capital Humano, Empleados, Colaboradores, Staff	0	0%	1	3%	1	2%
18	Innovadora	Innovar, Desarrollar, Avanzar, Creatividad	3	43%	14	38%	17	39%
19	Comunidad	Sociedad, Colectividad, Entorno, Mercado, Sociedad Civil	3	43%	19	51%	22	50%
20	Graduados	Egresados, Graduados, Exalumnos, Profesional	6	86%	27	73%	33	75%
<b>Totales</b>			<b>52</b>	<b>37%</b>	<b>231</b>	<b>31%</b>	<b>283</b>	<b>34%</b>

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en lo que se refiere a la cantidad de palabras totales presentes en las DM de cada universidad paraguaya, en la Tabla 13, se observa que asciende a 1.926 palabras

para todas las universidades. El número 1926 representa el total de las palabras contenidas en las DM de las 44 universidades paraguayas.

**Tabla 13**

*Total de palabras por DM*

N°	Institución de Educación Superior	Cantidad de Palabras	N°	Institución de Educación Superior	Cantidad de Palabras
1	Universidad Privada del Este	161	23	Universidad Nacional de Itapúa	40
2	Universidad Autónoma del Sur	94	24	Universidad San Ignacio de Loyola	37
3	Universidad Sudamericana	92	25	Universidad Autónoma de Encarnación	37
4	Universidad del Pacífico Privada	77	26	Universidad Adventista del Paraguay	37
5	Universidad Autónoma del Paraguay	67	27	Universidad de Desarrollo Sustentable	36
6	Universidad Privada Columbia del Paraguay	63	28	Universidad Hispano-Guaraní para el Desarrollo Humano	36
7	Universidad Nihon Gakko	60	29	Universidad de San Lorenzo	32
8	Universidad de la Integración de las Américas	59	30	Universidad Metropolitana de Asunción	31
9	Universidad Nacional de Asunción	57	31	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	31
10	Universidad Tecnológica Intercontinental	51	32	Universidad del Norte	29
11	Universidad Iberoamericana	51	33	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	29
12	Universidad Internacional Tres Fronteras	51	34	Universidad La Paz	29
13	Universidad Santa Clara de Asís	49	35	Universidad Nacional del Este	28
14	Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción	48	36	Universidad Autónoma de Asunción	25
15	Universidad del Cono Sur de las Américas	46	37	Universidad Autónoma de Luque	25
16	Universidad María Auxiliadora	45	38	Universidad "Comunera"	22
17	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	44	39	Universidad Centro Médico Bautista	22
18	Universidad Politécnica y Artística	44	40	Universidad Nacional de Canindeyú	22
19	Universidad Leonardo Da Vinci	43	41	Universidad Paraguayo-Alemana de Ciencias Aplicadas	21
20	Universidad Privada María Serrana	42	42	Universidad San Carlos	15
21	Universidad Nacional de Caaguazú	41	43	Universidad Americana	12
22	Universidad Nacional de Concepción	41	44	Universidad Nordeste del Paraguay	4
				<b>Totales</b>	<b>1926</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al resultado obtenido para la variable V2 – Frecuencia de palabras, se expone en la Tabla 14 siguiente. Las palabras cinco más utilizadas son desarrollo, profesionales, formación, calidad y valores con 26, 24, 18, 17 y 17 palabras respectivamente.

**Tabla 14***Palabras más frecuentemente utilizadas en las DM*

<b>Palabras</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Palabras</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Palabras</b>	<b>Frecuencia</b>
desarrollo	26	universidad	14	servicio	8
profesionales	24	educación	12	conocimiento	7
formación	18	nacional	11	contribuir	7
calidad	17	extensión	10	cultura	7
valores	17	éticos	10	humanos	7
social	16	mediante	10	principios	7
formar	15	excelencia	8	sostenible	7
integral	14	internacional	8	superior	7
investigación	14	personas	8	comprometida	6
sociedad	14	responsabilidad	8	otras	1595

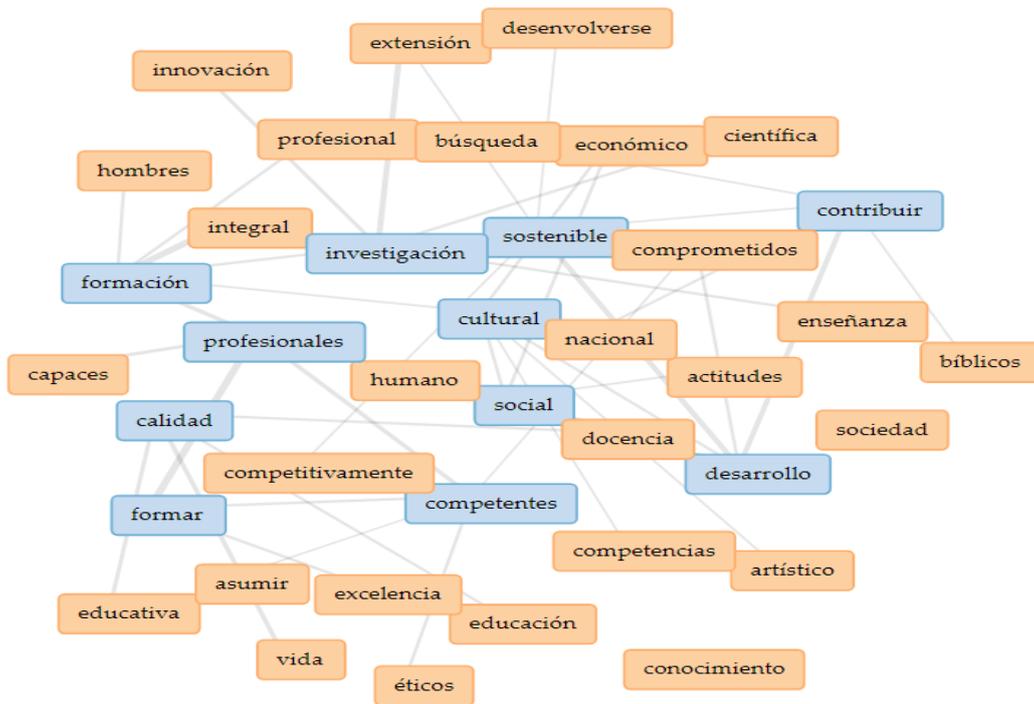
Fuente: Elaboración propia

En el programa gratuito basado en Internet Voyant Tools, se cargaron la totalidad de las palabras utilizadas en las DM de las 44 universidades paraguayas. La totalidad de las 44 DM se exponen en el **APENDICE I**. Luego se eliminaron las palabras vacías (artículos, preposiciones, interjecciones, pronombres, etc.), para finalmente elaborar una nube de palabras (cirrus), en la cual a simple vista prevalecen las cinco palabras más utilizadas en las 44 DM de las universidades paraguayas sobre las palabras con menor uso. Obsérvese en la Figura 8 como estas cinco palabras ocupan lugares preferenciales en la nube de palabras creada.



**Figura 9**

*Vinculaciones entre las cinco palabras con mayor presencia en las DM*



Finalmente, para obtener el resultado de la variable V3 – Promedio de palabras, se procedió a elaborar las estadísticas descriptivas de las DM de las 44 universidades paraguayas, lo cual se aprecia en la Tabla 15 siguiente:

**Tabla 15**

*Estadísticas Descriptivas Total de Palabras en las DM*

	Ovelar (2023)
<b>Observaciones</b>	44
<b>Rango</b>	
<b>Mínimo</b>	4
<b>Máximo</b>	161
<b>Media/Promedio</b>	43
<b>Desviación Estandar</b>	26

Fuente: Elaboración propia

Obsérvese que los rangos van de 4 a 161 palabras por DM, el promedio asciende a 43 palabras y la desviación estándar es de 26 palabras.

### 4.3. Ethos de las universidades paraguayas según su DM

Con las respuestas a las variables V4 - Inteligencia, V5 - Carácter y V6 - Intangible se obtiene el ethos de las universidades paraguayas presentes en sus DM, lo que se expone en la Tabla 16. La sumatoria de los elementos que caracterizan al ethos de las universidades paraguayas presentes en sus DM asciende a 150, obteniendo las universidades públicas 32 elementos y las privadas 118 elementos respectivamente.

Los elementos con mayor presencia son: “Servicios” y “Extensión” con 39 y 28 respectivamente, números que dan en porcentajes 89% y 64% para cada elemento.

Contrariamente, los elementos con menor presencia son: “Responsabilidad Ambiental” y Si la DM inicia con la palabra “Somos” con 5 y 4 respectivamente, números que dan en porcentajes 11% y 9% para cada elemento.

**Tabla 16**

*Ethos de universidades paraguayas según sus DM*

Variables	Elementos buscados	Universidades Públicas N=7		Universidades Privadas N=37		Totales N=44	
		N°	%	N°	%	N°	%
V4 - Inteligencia	1- Servicios	6	86%	33	89%	39	89%
	2- Investigación	6	86%	17	46%	23	52%
	3- Internacionalización	4	57%	9	24%	13	30%
V5 - Carácter	4- Filosofía	4	57%	20	54%	24	55%
	5- Extensión	6	86%	22	59%	28	64%
	6- Responsabilidad Ambiental	2	29%	3	8%	5	11%
V6 - Intangible	7- Calidad	1	14%	13	35%	14	32%
	8- Si la DM inicia con la palabra "Somos"	3	43%	1	3%	4	9%
Totales		32	57%	118	40%	150	43%

Fuente: Elaboración propia

### 4.4. Stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas.

El resultado para la variable V7 – Stakeholders se presenta en la Tabla 17, en la cual se denota que los elementos “Graduados” y “Comunidad” obtuvieron los mayores porcentajes, con el 75% y el 50% respectivamente mientras que los elementos con menor

presencia son “Estudiantes”, “Docentes” y “Directivos y Funcionarios” con el 20%, el 2% y el 2% respectivamente.

**Tabla 17**

*Cantidad de stakeholders presentes en las DM*

Autores	Universidades Públicas N=7		Universidades Privadas N=37		Totales	
	N°	%	N°	%	Paraguay	
<b>Cantidad de Universidades</b>					<b>N=44</b>	
<b>Estudiantes</b>	1	14%	8	22%	9	20%
<b>Graduados</b>	6	86%	27	73%	33	75%
<b>Docentes</b>	0	0%	1	3%	1	2%
<b>Directivos y Funcionarios</b>	0	0%	1	3%	1	2%
<b>Comunidad</b>	3	43%	19	51%	22	50%
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>29%</b>	<b>56</b>	<b>32%</b>	<b>66</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5. Identidad e imagen institucional de las universidades paraguayas según sus DM.**

Los resultados para las variables V8 y V9, Identidad e Imagen Institucional se presentan en la Tabla 18. El elemento “Servicios” juntamente con “Extensión” y “Filosofía” encabezan los resultados con 89%, 64% y 50% respectivamente. Mientras que los elementos “Incluyente” y “Vinculación” solamente consiguen 9% cada uno.

**Tabla 18***Identidad e Imagen institucional de las universidades paraguayas según sus DM*

Variables	Elementos buscados	Universidades Públicas N=7		Universidades Privadas N=37		Totales N=44	
		N°	%	N°	%	N°	%
<b>V8 - Identidad Institucional</b>	<b>1- Servicios</b>	6	86%	33	89%	39	89%
	<b>2- Filosofía</b>	4	57%	20	54%	24	55%
	<b>3- Tecnología</b>	3	43%	8	22%	11	25%
	<b>4- Calidad</b>	1	14%	13	35%	14	32%
	<b>5- Extensión</b>	6	86%	22	59%	28	64%
	<b>6- Internacionalización</b>	4	57%	9	24%	13	30%
<b>V9 - Imagen Institucional</b>	<b>1- Incluyente</b>	2	29%	2	5%	4	9%
	<b>2- Vinculación</b>	2	29%	2	5%	4	9%
	<b>3- Localización</b>	1	14%	8	22%	9	20%
	<b>Totales</b>	<b>29</b>	<b>46%</b>	<b>117</b>	<b>35%</b>	<b>146</b>	<b>37%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6. Alineación de las DM de las universidades paraguayas con los fines de la educación superior.**

El resultado de la variable V – 10 Alineación con los fines de la Ley de Educación del Paraguay, tal como se exponen en la Tabla 19, asciende a un total de 68 elementos, lo que corresponde al 52%. Es decir, las DM de las universidades públicas obtienen el 67% mientras que las DM de las universidades privadas obtienen el 49%. El elemento “Extensión” obtiene el 64%, “Investigación” el 52% y “Docencia” el 39%.

**Tabla 19***Alineación de las DM con los fines de la Ley de Educación Superior del Paraguay*

Variables	Elementos	Universidades Públicas		Universidades Privadas		Totales	
		N°=7		N°=37		N°=44	
V10 - Alineación con los fines de la Ley de Educación Superior	Docencia	2	29%	15	41%	17	39%
	Investigación	6	86%	17	46%	23	52%
	Extensión	6	86%	22	59%	28	64%
Totales		14	67%	54	49%	68	52%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7. Tipología de las universidades paraguayas según sus DM.

Los resultados de las últimas dos variables V11 – Universidad Tradicional y V12 – Universidad Moderna se presentan en la Tabla 20. Los elementos de la universidad tradicional: “Docencia”, “Investigación” y “Extensión” obtienen 39%, 52% y 64% respectivamente. Por otro lado, los elementos con mayor cantidad de elementos en las DM: “Emprendedora” e “Innovadora” obtienen 20% y 39%

**Tabla 20***Tipología de las universidades paraguayas según sus DM*

Variables	Elementos Buscados	Universidades Públicas		Universidades Privadas		Totales	
		N=7		N=37		N=44	
		N°	%	N°	%	N°	%
V11 - Universidad Tradicional	1- Docencia	2	29%	15	41%	17	39%
	2- Investigación	6	86%	17	46%	23	52%
	3- Extensión	6	86%	22	59%	28	64%
V12 - Universidad Moderna	1- Responsabilidad Ambiental	2	29%	3	8%	5	11%
	2- Incluyente	2	29%	2	5%	4	9%
	3- Emprendedora	0	0%	9	24%	9	20%
	4- Innovadora	3	43%	14	38%	17	39%

Fuente: Elaboración propia

## 4.8. Conclusiones

En este Capítulo se ha respondido a las seis preguntas de investigación de manera verbal, numérica y visual. Para la primera respuesta de investigación se obtuvo la estadística descriptiva de las DM de las 44 universidades paraguayas. Luego se respondió a la pregunta de investigación sobre el ethos de las universidades paraguayas conforme sus DM.

Posteriormente se respondió a la pregunta de investigación sobre la presencia o no de los stakeholders para pasar luego a responder que identidad e imagen proyectan las universidades paraguayas según sus DM. Se continuo con la respuesta a si las DM de las universidades paraguayas están o no alineadas con los fines de la educación superior del Paraguay para finalmente responder cual es la tipología de las universidades paraguayas según sus DM.

## 5. DISCUSIÓN

### 5.1. Introducción

En el presente Capítulo se discuten los resultados obtenidos con los criterios del tesista y se comparan los resultados obtenidos contra estudios similares. Para las seis preguntas de investigación no se presentaron inconveniente para contrastar los resultados de este estudio contra estudios similares.

### 5.2. Elementos presentes en las DM de las universidades paraguayas.

Tal como se observa en la Tabla 12, obrante en el Capítulo anterior, el total de elementos presentes en las DM de las universidades paraguayas asciende al 34 %, porcentaje considerado por el autor del estudio como bajo.

Para analizar el peso de cada uno de los elementos en el total identificado, se ha elaborado la Tabla 21 con la cantidad de elementos presentes, de mayor a menor, en las DM de las universidades paraguayas y se procedió a comparar los resultados contra los obtenidos por López-Morales et al., (2017), Albers-Araujo et al., (2014) y Kuenssberg (2011). Para las universidades paraguayas, nótese que son nueve los elementos que superan el 30%, siendo “Servicios” con 89% la más mencionada seguida de “Extensión” con el 64% y “Filosofía” con el 55%.

**Tabla 21***Cantidad de elementos presentes en las DM versus otros estudios similares*

N°	Elementos	Ovelar (2023)		López-Morales et al. (2017)	Albers Araujo et al. (2014)	Kuenssberg (2011)
	Países	Paraguay		México	Brasil	Escocia
	Cantidad de Universidades	N=44		N=126	N=97	N=20
1	Servicios	39	89%	59%	81%	4%
2	Graduados	33	75%	0%	0%	0%
3	Extensión	28	64%	25%	14%	0%
4	Filosofía	24	55%	15%	31%	0%
5	Comunidad	22	50%	0%	0%	0%
6	Investigación	23	52%	21%	0%	95%
7	Docencia	17	39%	10%	0%	50%
8	Innovadora	17	39%	0%	0%	60%
9	Calidad	14	32%	46%	36%	40%
10	Internacionalización	13	30%	32%	23%	80%
11	Tecnología	11	25%	58%	0%	15%
12	Estudiantes	9	20%	24%	59%	40%
13	Localización	9	20%	31%	30%	55%
14	Emprendedora	9	20%	0%	0%	0%
15	Responsabilidad Ambiental	5	11%	0%	6%	0%
16	Vinculación/Alianzas	4	9%	22%	0%	30%
17	Incluyente	4	9%	32%	0%	25%
18	Docentes	1	2%	0%	0%	0%
19	Directivos y Funcionarios	1	2%	3%	4%	15%
20	Transparencia	0	0%	6%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

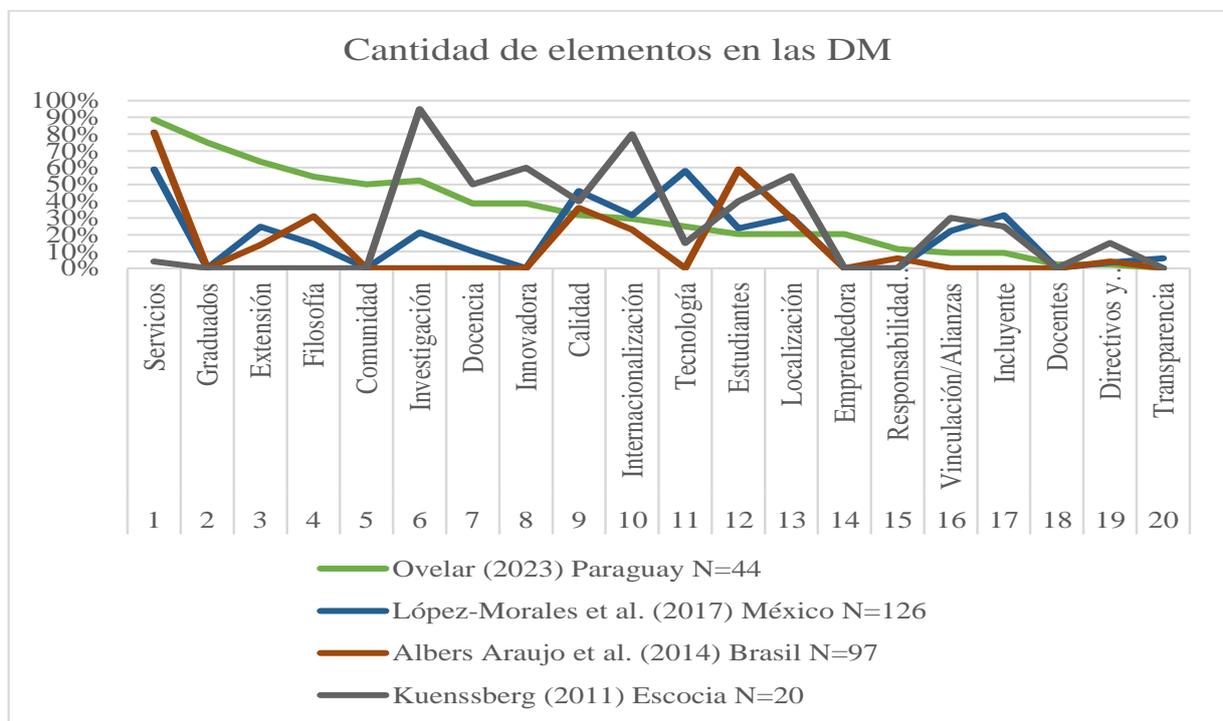
El elemento “Servicios”, prima como el más mencionado en los trabajos sobre DM en universidades paraguayas (89%), mexicanas (59%) y brasileras (81%). En lo que se refiere al elemento “Graduados” obtiene el segundo mejor resultado con el 75% sin que los estudios extranjeros aquí mencionados lo contemplen como parte de su matriz. El elemento “Calidad” con el resultado obtenido del 32% es muy cercano al obtenido por las universidades mexicanas (42%), brasileras (36%) y escocesas (40%). Nótese el énfasis puesto en las DM por las universidades escocesas con los elementos “Investigación” e “Internacionalización” con 95% y 80%, mientras que para las universidades paraguayas los resultados de estos

elementos ascienden al 52% y el 30%, porcentajes que a todas luces están muy por debajo por los obtenidos por las universidades escocesas.

En la Figura 10 se observa el total de elementos obtenidos en el presente trabajo comparados contra los trabajos de López-Morales et al., (2017), Albers-Araujo et al., (2014) y Kuenssberg (2011).

**Figura 10**

*Comparativa de elementos en las DM*



Fuente: Elaboración propia

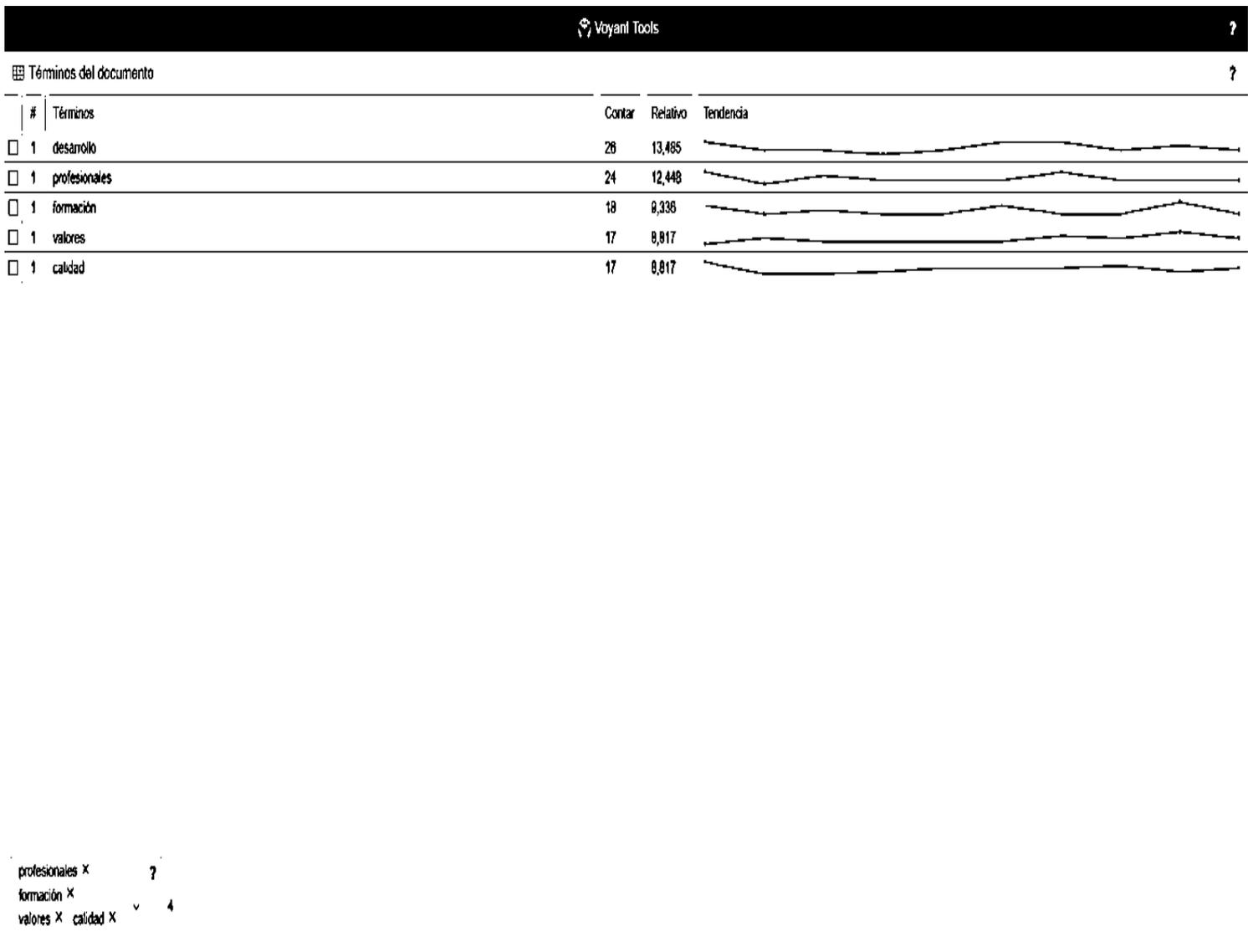
En la Tabla 21 se obtuvo que la cantidad total de las palabras utilizadas en las DM de las 44 universidades paraguayas asciende a 1.926, cifra está muy cercana al total de 1.581 palabras obtenidas por Al Falah & Siddiqui (2021) para las DM de 44 universidades sauditas. En este caso, existe coincidencia en la cantidad de universidades seleccionadas en ambos estudios.

Tal como se había mencionado en el capítulo anterior, con el uso del programa Voyant Tools se obtuvo que las cinco palabras más utilizadas en las DM de las universidades paraguayas son desarrollo con 26, profesionales con 24, formación con 18 y calidad y valores con 17. En contraposición en el trabajo de Al Falah & Saddiqui (2021), las cinco palabras más utilizadas son investigación con 36, conocimiento con 27, educación con 23, comunidad con 22 y sociedad con 18. Por otra parte, en los trabajos de Cortés (2017) sobre las DM de universidades mundiales, las palabras más frecuentes son: investigación, universidad, mundo, conocimiento y educación. No existiendo, por lo tanto, ninguna coincidencia entre el presente estudios y los dos mencionados previamente en lo referente a las palabras con mayor frecuencia en las DM.

La presencia de la palabra “desarrollo” en 26 ocasiones en las DM, demostraría una fuerte orientación de las universidades paraguayas hacia el desarrollo del capital intelectual del país. En este aspecto, los outputs de esta investigación son coincidentes con el trabajo de Anzai & Matsuzawa (2013) para las universidades japonesas, como lugares claves para desarrollar el capital intelectual.

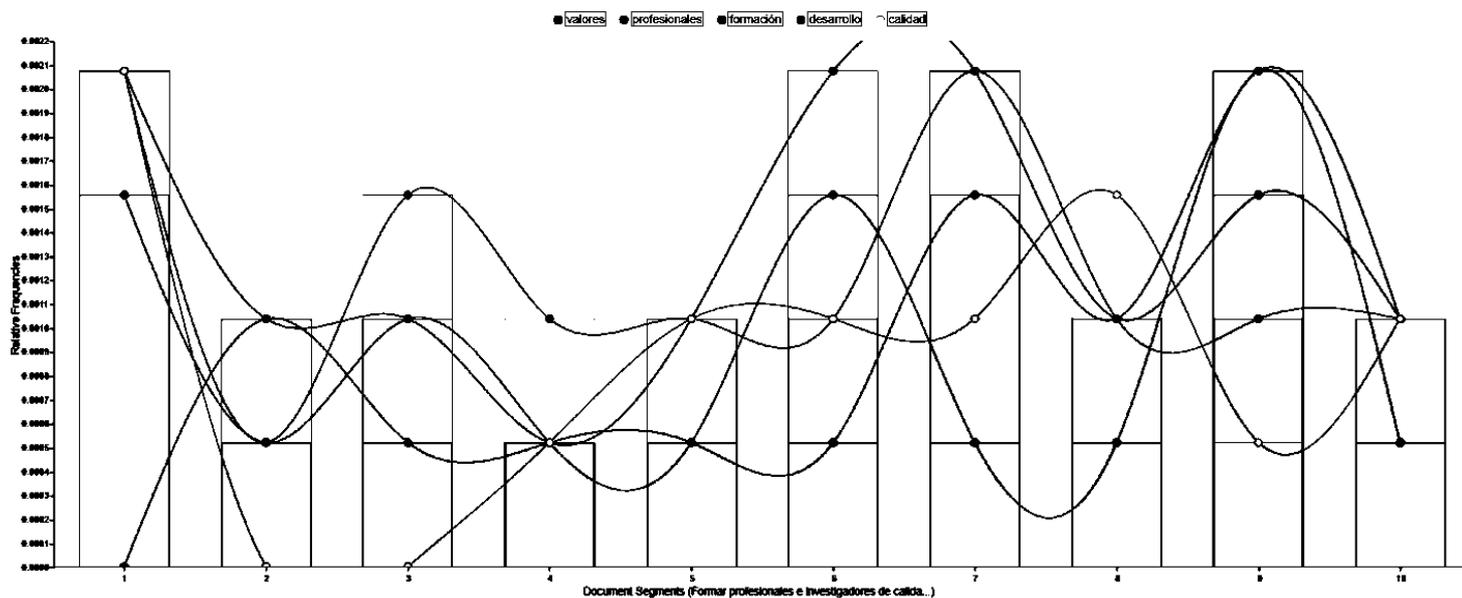
Con el programa informático de minería de datos basado en la nube Voyant Tools, se procedió a realizar cuatro análisis, tomando como inputs las cinco palabras más utilizadas en las 44 DM de las universidades paraguayas: desarrollo, profesionales, formación, calidad y valores.

Los resultados se presentan y se explican en las siguientes cuatro figuras. Con la Figura 11 se confirma, según los resultados arrojados por Voyant Tools, que las palabras con mayor frecuencia son: desarrollo, profesionales, formación, valores y calidad.

**Figura 11***Palabras con mayor frecuencia en las DM*

Voyant Tools, Stefan Sinclair &amp; Geoffrey Rockwell (© 2023) Privacidad v. 2.0.2

Se observa en la Figura 12 cual es la tendencia en la aparición de las cinco palabras con mayor frecuencia en el corpus (texto) analizado. Voyant Tools, por defecto, divide el corpus en 10 segmentos, siendo el segmento 6 en donde aparece más la palabra con mayor frecuencia: desarrollo.

**Figura 12***Tendencias de las cinco palabras más utilizadas en las DM*

En la Figura 13, que es un gráfico de dispersión (scatterplot) creado por Voyant Tools, se observan los agrupamientos de las cinco palabras con mayor frecuencia con las palabras con menor frecuencia. La figura expone arriba las palabras con mayor frecuencia seguidas por las de menor frecuencia. Asimismo, se observa que existe una gran proximidad entre las palabras con mayor frecuencia: desarrollo, profesionales y formación, creando las tres un solo agrupamiento. Esto significa, que varias DM las utilizan en conjunto.



**Figura 14**

*TermRadio de las tres palabras con mayor frecuencia en el corpus*



En cuanto al promedio de las palabras utilizadas en las DM de las universidades paraguayas, en la Tabla 22, se comparan los resultados del presente trabajo contra los trabajos de Al Falah & Siddiqui (2021) para las DM de 44 universidades sauditas y Manning (2021) para las DM de 342 universidades asiáticas de clase mundial. En el promedio de palabras, los resultados de 43 para las DM de las universidades paraguayas y 31 para las DM de las universidades sauditas son bastante cercanos. También se observa cercanía entre los resultados para el mínimo y el máximo de palabras en los tres estudios. En el estudio de Manning (2021), el máximo de palabras para una DM asiática, que asciende a 1.147, es muy extensa y se aleja muchísimo de los resultados de este estudio y del saudí. Al ser 161 la máxima cantidad de palabras de las DM de las universidades paraguayas, estas están en línea

con la guía elaborada por David (2013), que afirma que la extensión de una DM debe ser menor a las 250 palabras.

**Tabla 22**

*Comparación de Estadísticas Descriptivas del Total de Palabras en las DM*

<b>Autores</b>	<b>Ovelar (2023)</b>	<b>Al Falah &amp; Siddiqui (2021)</b>	<b>Manning (2021)</b>
<b>Países</b>	<b>Paraguay</b>	<b>Arabia Saudita</b>	<b>Asía</b>
<b>Observaciones</b>	44	44	342
<b>Rango</b>			
<b>Mínimo</b>	4	6	6
<b>Máximo</b>	161	144	1,147
<b>Media/Promedio</b>	43	31	101
<b>Desviación Estandar</b>	26	0	0

Fuente: Elaboración propia

### **5.3. Ethos de las universidades paraguayas según sus DM**

En la Tabla 16, expuesta en el Capítulo anterior, nótese que las DM de las universidades públicas obtuvieron significativamente mejores porcentajes en las variables de Inteligencia y Carácter, superando a las obtenidas por sus contrapartes privadas. Las siete universidades públicas obtienen un porcentaje total del 57% en los elementos que hacen a sus ethos y, por otro lado, las universidades privadas llegan al 40%. Con estos resultados se puede afirmar que, conforme a sus DM, las universidades públicas paraguayas proyectan a su audiencia un ethos más fuerte que las universidades privadas. Este resultado está en línea con los obtenidos por Pernica & Tyll (2018) en el cual las DM de las universidades públicas checas poseen un ethos más fuerte que las universidades privadas.

En el APENDICE II, se presenta el ranking de las universidades paraguayas según los elementos de sus ethos presentes en sus DM. Tal como se observa en este ranking son tres las universidades que poseen un ethos fuerte, poseyendo un 86% de elementos presentes en sus

DM y son la Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo, la Universidad Privada del Este y la Universidad María Auxiliadora.

#### **5.4. Stakeholders presentes en las DM de las universidades paraguayas**

Bartkus & Glasman (2008), citando a varios autores, afirman que las DM han evolucionado de ser simples estados de propósitos a ser divulgaciones públicas de promesas y compromisos a los stakeholders. Justamente uno de los objetivos de este estudio consiste en identificar que stakeholders son mencionados con mayor o menor frecuencia en las DM de las 44 universidades paraguayas y comparar los resultados contra otros estudios similares y esto se realiza en la Tabla 23 y en la Figura 14. Es así como las universidades públicas paraguayas con el 29% son levemente superadas por las universidades privadas con el 32%. En la comparación contra otros estudios similares, las 44 universidades paraguayas en un 30% mencionan a sus principales stakeholders contra el 18% de las universidades turcas y el 30% de las universidades españolas. Increíblemente en las DM de las universidades nacionales, los stakeholders externos “Graduados” y “Comunidad” son los más mencionados con el 75% y el 50% mientras que los stakeholders internos “Estudiantes”, “Docentes” y “Directivos y funcionarios” son ínfimamente mencionados con un 20%, 2% y 2% respectivamente. Los resultados de Brewer (2016) para las DM de las universidades norteamericanas en el que prevalecen los stakeholders “Estudiantes” y “Docentes” con el 60,5% y el 29,5% respectivamente son contrarios de los resultados obtenidos en este estudio.

También al realizar el contraste de los resultados para las universidades paraguayas contra los estudios de Genc (2012) para las DM de las universidades turcas, los “Estudiantes” tienen la primacía con el 92%, lo cual denota la gran atención que las universidades turcas ponen en su principal stakeholder. El bajo porcentaje obtenido por el stakeholder “Estudiante” denota la ausencia de estudios de gestión de la preminencia de stakeholders por

parte de las universidades paraguayas y también es contrario a la guía para desarrollar una DM efectiva de David (2013), quien puntualiza que una organización debe identificar claramente a su principal cliente (stakeholder) en su DM.

Descuidar a alguno de los principales stakeholders tiene efectos negativos para la empresa, en este caso la universidad según Rey (2011). En cuanto a las universidades españolas, la primacía se la lleva el stakeholder externo “Comunidad” con el 56%. En dos resultados coinciden las DM de las universidades paraguayas, turcas y españolas.

En primer lugar, en las pocas menciones que reciben los stakeholders internos “Docentes” y “Directivos y funcionarios” y, en segundo lugar, en que el stakeholder externo “Comunidad” es el que mayor porcentaje de menciones recibe.

**Tabla 23**

*Comparación de la cantidad de stakeholders con estudios similares*

Autores	Universidades Públicas N=7		Universidades Privadas N=37		Totales		Genç (2012) Turquía	Arias-Coello et al., (2018) España
	Nº	%	Nº	%	Paraguay			
Cantidad de Universidades					N=44		N=64	N=45
Estudiantes	1	14%	8	22%	9	20%	92%	44%
Graduados	6	86%	27	73%	33	75%	13%	4%
Docentes	0	0%	1	3%	1	2%	20%	16%
Directivos y Funcionarios	0	0%	1	3%	1	2%	13%	29%
Comunidad	3	43%	19	51%	22	50%	88%	56%
Totales	10	29%	56	32%	66	30%	18%	30%

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se presenta gráficamente la cantidad de stakeholders, en porcentajes, observados en tres trabajos similares.

**Figura 15***Cantidad de stakeholders presentes en las DM*

Fuente: Elaboración propia

En el APENDICE III, se presenta el ranking de las universidades paraguayas según la presencia de stakeholders en sus DM. Tal como se observa en este ranking, tan solo la Universidad Nihon Gakko incluye al 60% de los stakeholders en su DM.

### **5.5. Identidad e imagen institucional de las universidades paraguayas según sus DM.**

En el Capítulo anterior se presentó en la Tabla 18, los resultados de la identidad e imagen institucional de las universidades paraguayas según sus DM. En este sentido, los resultados totales para las siete universidades públicas ascienden al 46% superando por 9% a las 37 universidades privadas, que llegan al 35%. El promedio para ambos tipos de universidades asciende al 37%. Al ser mayor el porcentaje de las universidades públicas, en línea con las afirmaciones de Carrillo y Ruão (2005), citados por Duque & Carvajal (2015), las universidades públicas, a través de sus DM, planifican mejor la presentación pública de su identidad en la línea de conseguir imagen a corto plazo y reputación a largo plazo.

En el APENDICE IV, se presenta el ranking de las universidades paraguayas según la identidad e imagen institucional presentes en sus DM. Tal como se observa en este ranking, tan solo la Universidad Nacional de Caaguazú con el 67% de los elementos presentes en su DM proyecta una identidad e imagen institucional fuerte.

## **5.6. Alineación de las DM de las universidades paraguayas con los fines de la educación superior**

Así como sus contrapartes alrededor del mundo, las universidades paraguayas están sujetas a las leyes y regulaciones del gobierno nacional por lo tanto es una buena idea descubrir si sus DM se alinean o no con los fines de la educación superior impuestas por el estado nacional. De hecho, al mencionar en su DM los fines de la educación superior paraguaya, la universidad está en línea con las teorías de la legitimidad y de la señalización. Con la teoría de la legitimidad porque de esta manera se está legitimando ante la sociedad en la cual opera y con la teoría de la señalización porque señala a sus stakeholders que la universidad es una organización que compete por atraer los recursos escasos generados por su entorno económico para prosperar.

En este sentido y tal como se aprecia, en la Tabla 19 expuesta en el Capítulo anterior, que las DM de las 7 universidades públicas, con el 67%, superan a las 37 universidades privadas, que obtienen el 49%, denotando que las DM de las universidades públicas están mejor alineadas con los fines de la educación superior del Paraguay. El resultado combinado del 52%, duplica al 24% obtenido por Arias-Coello et al., (2018) para 45 universidades públicas españolas.

En el APENDICE V, se presenta el ranking de las universidades paraguayas según la alineación de sus DM con los fines de la educación superior paraguaya. Tal como se observa en este ranking, son ocho las universidades que mencionan en sus DM al 100% de los fines de

la educación paraguaya enunciados en la Ley N° 4995 De Educación Superior y son las siguientes: Universidad Nacional del Este, Universidad Nacional de Itapúa, Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo, Universidad de la Integración de las Américas, Universidad Autónoma del Sur, Universidad Nihon Gakko y Universidad Sudamericana.

### **5.7. Tipología de las universidades paraguayas según sus DM**

Tal como se presentó en la Tabla 20 del Capítulo 4, las universidades paraguayas, tanto privadas como públicas, son de tipología tradicional porque exponen en sus DM que siguen al pie de la letra los fines de la educación superior tradicional con un total del 52%. Las universidades públicas son aún más tradicionales que sus contrapartes privadas, al exponer en sus DM el 67% de los elementos tradicionales mientras que las privadas exponen solamente el 49%. Por otro lado, las universidades públicas también expresan, mencionando el total del 25% de los elementos, que según sus DM son más modernas que las privadas, que obtienen solamente el 19%.

El resultado para el elemento “Docencia” con el 39% no está alineado con los estudios de Cortés-Sánchez (2017) sobre DM de universidades a nivel mundial y Arias-Coello et al., (2018) sobre DM de universidades españolas, en los cuales este elemento obtuvo mejores resultados.

Al ser las menciones a los elementos tradicionales superiores a los elementos modernos, los resultados sugieren que tanto las universidades paraguayas como las españolas aún retienen la clásica concepción de los fines de la universidad tradicional en sus DM y por lo tanto son de tipología tradicional.

En el APENDICE VI, se presenta el ranking de las universidades paraguayas según sus tipologías presentes en sus DM. Tal como se observa en este ranking, son ocho las

universidades paraguayas que poseen una tipología tradicional al incluir en sus DM el 100% de los elementos. Estas universidades son: Universidad Nacional del Este, Universidad Nacional de Itapúa, Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo, Universidad de la Integración de las Américas, Universidad Autónoma del Sur, Universidad Nihon Gakko y Universidad Sudamericana.

## **5.8. Conclusiones**

En el presente Capítulo se han discutido los hallazgos obtenidos en el presente estudio comparando los mismos contra resultados obtenidos en estudios similares realizados a nivel mundial. Se constató que las DM de las universidades paraguayas poseen características similares a las DM de otras universidades. Sobre todo, en lo referente a fines y tipologías las coincidencias son muy cercanas.

## 6. CONCLUSIONES

Las DM ya son ubicuas en el ámbito de la educación superior y tenerlas se ha convertido en un imperativo para las universidades paraguayas. Tanto es así que 44 universidades públicas y privadas del Paraguay de un total de 54 las poseen. Las DM son una parte importante de la identidad e imagen de una universidad y son claves para los procesos de decisión estratégicos.

Este estudio identifico y analizo por primera vez las DM de 44 universidades paraguayas de manera sistemática y comprehensiva. Además, desarrollo una matriz de elementos para analizar las DM de cualquier tipo de universidad.

Una de las variables de estudio fue el porcentaje de elementos presentes en las DM, obteniéndose un porcentaje considerado bajo por el autor del presente estudio.

Seguidamente se pasa a concluir sobre cada una de las preguntas de investigación.

En lo que se refiere a los elementos y palabras presentes en las DM de las universidades paraguayas. Los elementos con mayor presencia son: Servicios, Graduados, Extensión, Filosofía, Investigación y Comunidad. Mientras que las cinco palabras con mayor presencia en las DM son: desarrollo, profesionales, formación, calidad y valores. Mientras que el promedio de palabras por DM es razonable al ser comparado con promedio obtenidos por estudios similares.

En cuanto al **ethos** de las universidades paraguayas conforme sus DM por primera vez se analizó este fenómeno. Según sus DM las universidades públicas paraguayas poseen un ethos más fuerte que las universidades privadas. Ambos tipos de universidades deberían propender a poseer DM que proyecten un ethos fuerte.

Con relación a los stakeholders presentes en las DM. En las DM de las universidades paraguayas se nota la ausencia de los stakeholders principales tales como los estudiantes, los docentes, los directivos y funcionarios y la comunidad privilegiándose a los graduados que

son stakeholders externos. Este resultado nos lleva a concluir que las universidades paraguayas deben poner más énfasis en mencionar en sus DM a sus principales stakeholders. Se deduce de estos resultados una suerte de contribución a la teoría de los stakeholders al fundamentar y analizar la presencia de los principales stakeholders en las DM de las universidades paraguayas. Los tomadores de decisiones en el ámbito universitario pueden aprovechar estos resultados cuando reelaboren las DM de sus universidades.

Al discutir sobre la identidad e imagen institucional en las DM, los resultados indican que es baja la identidad e imagen institucional proyectada por las universidades paraguayas en sus DM. En este aspecto, las universidades públicas superan por poco a las privadas. En este sentido, los estrategas de educación superior deben mejorar este aspecto para que sus universidades proyecten una mayor reputación. Este estudio, al ser el primero en su estilo, realiza también una contribución a esta área al explorar este tema en el ámbito de la educación superior.

El quinto objetivo se refiere a la alineación de las DM con los fines de la educación superior. En este tema, el resultado obtenido por las universidades paraguayas es razonable. Se evidencia en este punto las universidades públicas superan a las privadas, es decir sus DM están mejor alineadas con los fines establecidos por la Ley N° 4995 De Educación Superior. Sería interesante que las universidades privadas alineen sus DM a los fines de la educación superior del Paraguay de tal manera a proyectar legitimidad en la sociedad.

En el sexto objetivo se discute la tipología de las universidades paraguayas según sus DM. Los resultados indican que las universidades paraguayas poseen una tipología tradicional. Es decir, se apegan muy fuertemente a los tres fines de la educación superior por lo que los estrategas de educación superior deben utilizar elementos más modernos en sus futuras DM para volverse de tipología moderna.

## 6.1. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones de este estudio, las mismas son propias de un estudio de diseño bibliográfico, tipo documental, que utilizo como técnica de recolección de datos el análisis de contenido y la minería de datos como técnica de análisis. Además, el análisis se limitó a lo expresado en cada DM sin evaluar su implementación plena.

Por otra parte, en lo que se refiere a los estudios futuros, se podrían analizar las relaciones de causa y efecto existentes entre los componentes de una declaración de misión efectiva y el desempeño de las universidades como así mismo encuestar a determinados *stakeholders* para saber cuáles son sus opiniones y si desean o no ser mencionados en las DM de las universidades paraguayas. Finalmente, Gharleghi et al. (2011) insta a superar las limitaciones propias de una investigación aplicada como la realizada, recomendando realizar los siguientes estudios:

- Una encuesta sobre las razones por las cuales algunas universidades no poseen DM.
- Una encuesta sobre las razones por las cuales algunas universidades con DM no las exponen en sus páginas web.

## 7. RECOMENDACIONES

Se podría investigar si estas DM cambian o se actualizan con el transcurrir del tiempo y replicar este estudio en países con sistemas de educación superior similares y luego proceder a contrastarlos contra el presente.

Como toda investigación aplicada este estudio pretende proveer a académicos y gestores de educación superior, por igual, recomendaciones para desarrollar DM efectivas en sus universidades. Sin lugar a duda, una universidad puede obtener varios beneficios al poseer un DM efectiva. Por ejemplo, podría mejorar la comunicación con sus stakeholders, aumentar su reputación y desarrollar un espíritu de cuerpo al interno de la organización (Akonkwa & Lowe, 2015).

En este sentido, en el presente estudio se ha desarrollado un modelo de 20 elementos que deben tenerse en cuenta para elaborar la DM de una universidad. Es decir, esta matriz o modelo sería como una guía para desarrollar DM efectivas, además de servir como un benchmark para que cada universidad evalúe si su DM es razonable o no. Al constatarse que al ser el total de elementos mencionados en las DM de las 44 universidades paraguayas tan solo del 34%, el resultado es bajo. Por ser este resultado bajo, las DM de las universidades paraguayas poseen grandes oportunidades de mejoras.

Por lo tanto, se recomienda a los gestores estratégicos de las universidades que utilicen la matriz desarrollada en este estudio para mejorar las DM en sus respectivas universidades.

Para investigaciones futuras, se sugiere seguir investigando estas variables para ver su estado actual y como se desarrollan en el tiempo, considerando que a raíz de las nuevas políticas del CONES y otros estamentos oficiales, las universidades deben adecuarse a los nuevos tiempos, a las exigencias y necesidades del estudiantado y del mundo laboral, así como aggiornarse constantemente para responder a los requerimientos sociales y académicos.

## REFERENCIAS

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. doi: 10.1016/j.lrp.2010.08.001
- Adebanke Olusola, S., Olaleke Oluseye, O., Menyene Saviour, U., Joy Iember, K., Olamilekan Ayomiposi, D. (2022). A Content analysis of the vision and mission statements of top ten leading Universities in Africa. *Cogent Education*, 9(1), 2143648. DOI:10.1080/2331186X.2022.2143648
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, ANEAES (2019). Guía para de Evaluación Externa Institucional.
- Aib, I., & Shehzad, W. (2022). Defining mission statements in higher education: Towards a genre perspective. *Higher Education Quarterly*.
- Akonkwa, D.B., & Lowe, R. (2015). A Content Analysis of European Universities Mission Statements.
- Al Falah, K. A., & Siddiqui, K. A. (2021). Analyzing Mission Statements of Universities in Saudi Arabia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-11.
- Albers, M., De Souza, P., & Lunkes, R. (2014). Análise dos principais elementos de Pearce II (1982) presentes nas missoes organizacionais das Universidades Públicas do Brasil. XIV Coloquio Internacional de Gestao Universitaria – CIGU, 1-15.
- Amato, C. H., & Amato, L. H. (2002). Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 69-87.
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Editorial Lumen, 24ª edición, Buenos Aires.
- Anzai, S & Matsuzawa, C (2013). Missions of the Japanese National University Corporations in the 21st Century: Content Analysis of Mission Statements. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(3). 10.5901/ajis. 2013.v2n3p197
- Arias-Coello A., Simón-Martin J., & Sánchez-Molero J. (2018). Mission statements in Spanish universities, *Studies in Higher Education*, DOI:10.1080/03075079.2018.1512569
- Arias, Fidiás G. (2012). El Proyecto de Investigación – Introducción a la metodología científica. 6ª ed. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. C.A.
- Balcázar P., González-Arraitia N., Currola G. & Moysén A. (2017). *Investigación Cualitativa*. 2ª ed. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en:

file:///D:/Datos%20HP/Datos%20d/Archivos%20Personales/Documents/Manual%20de%20pesquisa.DC/Investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf

- Bart, C.K., And Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 18, 2/3; p.92
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons*, 43(6), 23–28. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(00\)80018-x](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(00)80018-x)
- Bartkus, B.R., & Glassman, M. (2008). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 83, 207–216. DOI: 10.1007/s10551-007-9612-0
- Bayrak, T. (2020). *A content analysis of top-ranked universities' mission statements from five global regions*. Elsevier Ltd.
- Benavides, J. (2017). La orientación discursiva de la universidad pública colombiana en el contexto de la globalización neoliberal: análisis crítico del discurso de la misión, visión y metas. *Discurso & Sociedad*, 11(4), 537-570.
- Bermejo, L. (2014). *La Misión en el Gobierno de las Instituciones Universitarias de Iniciativa Privada* [Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona].
- Brewer, D. (2016). Stakeholders, organizational identity, and organizational image in college and university mission statements. Tesis Doctoral. Universidad de Alabama.
- Breznik, K., Law, K. M. Y., & Zeme, J. (2021). Mission in higher education in Slovenia: Sustainability in engineering versus others sector. *Sustainability*, 13(14), 7947.
- Cai C., Duxbury D. & Keasey, K. (2007). A New Test of Signaling Theory. *Finance Letters*. 5 (2), 1-5
- Camelia, G. and Dorel, P. M. (2013). Mission statements in higher education: Context analysis and research agenda. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 653-663.
- Campbell, D., Shrivess, P., & Bohmbach-Saager, H. (2001). Voluntary disclosure of mission statements in corporate annual reports: Signaling what and to whom? *Business and Society Review*, 106(1), 65–87. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00102>
- Ceballos, H. O., Hernández, R. P., & Chamorro, E. I. T. (2012). Burton Clark y su concepción acerca de la universidad emprendedora. *Tendencias*, 13(2), 103-118.
- Chernyavskaya, V. E., & Safronenkova, E. L. (2019). Towards constructing identity of a National University: "Our past" at the websites of Russian universities. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 12(10), 1819-1839.

- Connell, I. & Galasinski, D. (1998). Academic Mission Statements: an exercise in negotiation. *Discourse & Society*.
- Connelly, B. L., Certo, S., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Contreras, F. G., & Viancos, P. (2018). Tipología de universidades: una propuesta a partir del rol del máximo directivo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Cortés-Sánchez, J. D. (2017). *Mission and Vision Statements of Universities Worldwide - A Content Analysis*. Documento de investigación. Editorial Universidad del Rosario. Colombia.
- Cubilla, A. (2016). Proyecto: Clasificación, tipología y ranking de las universidades paraguayas. Un instrumento para la transparencia y el mejoramiento académico. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 5, 82-93.
- David Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14 ed.) México: Pearson Educación de México.
- David, M.E., David, F.R. & David, F.R. (2014). Mission Statements Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1), 95-110.
- Deegan, C. (2002). The legitimizing effect of social and environmental disclosures—A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Denzin, N. k., Et Lincoln, Y. S. (eds.) (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Deus, R. M., Battistelle, R. A. G., & da Silva, G. H. R. (2016). Sustainability insights from the mission statements of leading Brazilian Universities. *International Journal of Educational Management*, 30(3), pp.403-415, <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0065>
- Drucker, P., (1973), *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York, Harper and Row
- Dumanig, F. P., & Symaco, L. P. (2022). Internationalization of higher education in Malaysia and the Philippines: A comparative analysis of mission and vision statements of selected universities. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 43(2), 154–166. <https://doi.org/10.1080/01434632.2020.1735401>

- Duque Oliva, E. J., y Carvajal Prieto, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114–123. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Efe, I., & Ozer, O. (2015). A corpus-based discourse analysis of the vision and mission statements of universities in Turkey. *Higher Education Research & Development*, 34(5), 931-944. <https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1070127>
- Falah, K., & Siddiqui, K. (2021). Analyzing mission statements of universities in Saudi Arabia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-11.
- Fitzgerald, C., & Cunningham, J. A. (2016). Inside the University Technology Transfer Office: Mission Statement Analysis. *Journal of Technology Transfer*, 41(5), 1235-1246.
- Flavin, M, Zhou, T & Quintero, V. (2019). Size matters: an analysis of UK higher education institution mission statements. *Journal of Higher Education Policy and Management*, DOI: 10.1080/1360080X.2019.1658839
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., and de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*.
- Genç, K.Y. (2012). The relation between the quality of the mission statements and the performances of the state universities in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 19-28.
- Gharleghi, E., Nikbakht F., & Bahar, G. (2011). A Survey of Relationship Between the Characteristics of Mission Statement and Organizational Performance. *Research Journal of Business Management*, 5, 117-124. doi: 10.3923/rjbm.2011.117.124.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gonzalez-Campo, C.H., Murillo-Vargas, G. and Garcia Solarte, M. (2021). Differentiation of Colombian university mission statements. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1421-1430. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2020-0579>
- Gordan, C. (2013). Mission statements in higher education: context analysis and research agenda. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2).

- Guimarães, F.F.; Finardi, K.R.; El Kadri, M.S.; Taquini, R. (2000). The mission statements of the federal universities and the projection of internationalization in Brazil. *System*, 94, 102331
- Herrán Gómez, J., & Pesántez Avilés, L. F. (2016). La universidad innovadora. *Revista Cubana de Educación superior*, 35(3), 47-63.
- Hladchenko, M. (2013). Mission Statement – a Component of the Strategic Management of University (on The Example of German Universities). *The New Educational Review*.
- Jameson, J., & O'Donnell, P. (2015). The entrepreneurial university: A unifying theme for TU4Dublin. Technological University Dublin Technological University Dublin.
- Jungblut J, & Jungblut, M. (2017). All different? All equal? – Differentiation of universities' mission statements and excellence initiatives in Germany. *Science and Public Policy*.
- K. Falah, K. Siddiqui, Analyzing Mission Statements of Universities in Saudi Arabia, *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-11 (2021)
- Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Khalifa, B., Desmidt, S., & Huisman, J. (2022). How do US universities want to be perceived? Factors affecting the (inter) national identity claims in mission statements. *Studies in Higher Education*, 1-14.
- Khalifa, Bayan, et al. (2022). How Do US Universities Want to Be Perceived? Factors Affecting the (Inter)National Identity Claims in Mission Statements. *STUDIES IN HIGHER EDUCATION*, 1–14, doi:10.1080/03075079.2022.2147155.
- Kosmützky, A. (2012): Between Mission and Market Position: Empirical findings on mission statements of German Higher Education Institutions, *Tertiary Education and Management*. DOI:10.1080/13583883.2011.617466
- Kosmützky, A., & Krücken, G. (2015). Sameness and difference: Analyzing institutional and organizational specificities of universities through mission statements. *International Studies of Management and Organization*, 45, 137–149.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Teoría y Práctica. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Kuenssberg, S. (2011). The discourse of self-presentation in Scottish university mission statements. *Quality in Higher Education*, 17(3), 279-298.
- La Paz, A., & Arrúa, K. (2019). Mapa de las Aspiraciones de la Educación Superior en Paraguay. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 74.

- Laplume, A. O., Sonpar, K., and Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business horizons*, 40(3), 59-66.
- Ley N° 4995/13 de Educación Superior del Paraguay.
- Ley N° 5136/13 de Educación Inclusiva del Paraguay.
- Lillo, A. I. L. P., Saenz, C. F. L., Armijos, J. C., & Valencia, B. Y. (2023). Aspiraciones y compromisos de las universidades peruanas. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 31(61).
- López F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 168.
- Lopez, Y & Martin, W. (2018). University Mission Statements and Sustainability Performance. *Business and Society Review*, 123(2), 341–368.
- López-Morales, J., Lara, R, León, F & Huerta, A. (2017). Análisis de la misión de los Institutos Tecnológicos Federales del Tecnológico Nacional de México. *European Journal of Education Studies*, 3(6).
- Lugoboni, L., & Goto, M. (2016). Stakeholders Present in Organizational Mission: An Analysis by Sector and Source of Shareholder Control. *Revista de Administração da UFSM*, 11(3), 615-636. <https://doi.org/10.5902/1983465916171>
- Mainardes, E. W., Alves, H., and Raposo, M. (2010). An exploratory research on the stakeholders of a university. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76-88.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2013). Identifying stakeholders in a Portuguese university: A case study. *Revista de Educación*, 362, 429–457. DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2012-362-167
- Makoe, M. (2022). Contextual Content Analysis of Mission Statements of Open and Distance Education Institutions in Sub-Saharan Africa. *Open Praxis*, 14(1), 4–13. DOI: <https://doi.org/10.55982/openpraxis.14.1.462>
- Manning, K. (2021). Textual analysis of university mission statements in East Asian world-class universities. *Higher Education Evaluation and Development*. 15 (1), 19-34. DOI 10.1108/HEED-09-2020-0033
- Marshall, S.J. (2018). Internal and External Stakeholders in Higher Education. In: *Shaping the University of the Future*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-7620-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-10-7620-6_4)

- Mata, R. (24 de febrero de 2023). icemd.com. Obtenido de icemd.com:  
<https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/mineria-datos-proceso-areas-sepuede-aplica/>
- Meacham, J., & Gaff, J. G. (2006). Learning Goals in Mission Statements: Implications for Educational Leadership. *Liberal Education*, 92(1), 6-13.
- Metwally, D. (2015). Mission Statement in Egyptian Universities: Does Everyone Hold the Same Perception? *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 1(1).
- Mio, C., Fasan, M., Marcon, C., & Panfilo, S. (2020). The predictive ability of legitimacy and agency theory after the implementation of the EU directive on non-financial information. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2465–2476.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholder of the organizational mind*. Jossey-Bass Publishers: São Francisco-Washington-London.
- Morales, Y. B. C. (2019). Identidad corporativa y los valores organizacionales, desde un liderazgo de avanzada. *Revista Científica*, 4(14), 347-366.
- Morphew, C. C., & Hartley, M. (2006). Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across International Type. [https://repository.upenn.edu/gse\\_pubs/13](https://repository.upenn.edu/gse_pubs/13)
- Najimudinova, S. (2017). Content analyses on mission statements of the commercial banks in Kyrgyzstan. Paper presented at the International Conference on Eurasian Economies, Istanbul, Turkey. DOI: <https://doi.org/10.36880/c08.01835>
- Ng, S.W. (2012). Rethinking the mission of internationalization of higher education in the Asia-Pacific region. *Compare*, 42(3), 439-459, DOI: 10.1080/03057925.2011.652815.
- Nicolescu L., Dominici G. (2021). Mission Statements in Top Higher Education Institutions—What Do They Have in Common? In: Dima A.M., D'Ascenzo F. (eds) Business Revolution in a Digital Era. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59972-0>
- OECD-European Commission Guiding Framework for Entrepreneurial Universities (2012) A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities.  
<http://www.oecd.org/site/cfecpr/ECOECD%20Entrepreneurial%20Universities%20>

- Ortega y Gasset, J. (1930). Misión de la Universidad. En Obras Completas, Tomo IV (1929–1933), *Revista de Occidente*, Madrid.
- Ovelar, W. & Riveros, R. (2021). Declaraciones de misión de empresas emisoras en la Bolsa de Valores y Productos de Asunción, Paraguay. *QUIPUKAMAYOC*, 29(60): 9-18. DOI: <https://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i60.20160>
- Paella S., Santa y Martins P., Feliberto. *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Palmer, T. B. and Short, J. C. (2008). Mission statements in U.S. colleges of business: An Empirical examination of their content with linkages to configurations and performance. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 454-470.
- Patlán Pérez, J., & Martínez Torres, E. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y administración*, 62(1), 105-122.
- Pearce II, J. A. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review* (Pre-1986), 23(3), 15.
- Pearce, J., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of management Executive*, 1(2), 109-116
- Pernica, K., & Tyll, L. (2018). Building of entrepreneurial ethos through mission statements: The difference in approach between public and private universities in the Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 6, 52-60. doi:10.2478/ijek-2018-0004
- Polat, S. (2011). The Relationship between University Students' Academic Achievement and Perceived Organizational Image. *Educational sciences: Theory and practice*, 11(1), 257-262.
- Ravasi D (2016) *Organizational identity, culture, and image*. In: Pratt MG, Schultz M, Ashforth BE, Ravasi D (eds) *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford University Press, 65–78
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long range planning*, 31(3), 368-376.
- Reisz, R. D. (2007). Legitimacy Discourse and Mission Statements of Private Higher Education Institutions in Romania. *Private Higher Education in Post-Communist Europe*, 135–155. [https://doi.org/10.1057/9780230604391\\_7](https://doi.org/10.1057/9780230604391_7)
- Rey, C. (2011). *La misión de la empresa*. Tesis Doctoral. Universitat Internacional de Catalunya.

- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2018). Management Tools and Trends.
- Rodríguez, h. a. r., & Ballesteros, d. c. c. (2016). Importancia de la identidad corporativa para el sector universitario: Caso Colombia. In: Conference: XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, UNAM. DOI: 10.13140/RG.2.2.17375.25763
- Rubio, M. (2005). El Análisis Documental: Indización Y Resumen En Bases De Datos Especializadas. CINDOC-CSIC. Disponivel em: [http://eprints.rclis.org/6015/1/Análisis\\_documental\\_indización\\_y\\_resumen.pdf](http://eprints.rclis.org/6015/1/Análisis_documental_indización_y_resumen.pdf)
- Sampieri, R. H. Collado, C. F., Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. 4ª edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Sampieri, R. H. Collado, C. F., Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Education.
- Scott, J. (2006). The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education*, 77(1).
- Seeber, M., Barberio, V., Huisman, J. & Mampaey, J. (2019), Factors affecting the content of universities' mission statements: an analysis of the United Kingdom higher education system, *Routledge*.
- Siddiqui, K. A. (2021). Debunking the Myths of Vision and Mission Statements: A Content Analysis of FT Ranked Top 100 Business Schools. *SHS Web of Conferences*, 115, 03015. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503015>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374. doi:10.2307/1882010
- Stallworth, L. (2008). The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present, and future. *The Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher education*, 69, 103-115.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*.
- Swales, J. M., & Rogers, P. S. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. *Discourse & Society*, 6(2), 223-242.
- Tamayo, Alexandra. (2010). *Análise documental e de informação*. Marketing bibliotecário. Disponible em: <https://alexandratamayo.blogspot.com/2012/11/analisis-documental-y-de-informacion.html>

- Vargas, J. (2010). Misión de la universidad, ethos y política universitaria. *Ideas y Valores*, 59(142), 67-91.
- Vasudeva, S. & Mogaji E., 2020. *Paving the Way for World Domination: Analysis of African Universities' Mission Statement*. In: E. Mogaji, F. Maringe & R. E. Hinson, eds. *Understanding the Market in Higher Education in Africa*. Abingdon Oxfordshire: Routledge.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of cleaner production*, 14(9-11), 810-819.
- Wąsikiewicz-Firlej, E. (2012). Reading the mission statement: On rhetoric and construction of corporate identity. *From life to text: Building linguistic and cultural identity*, 9-32.
- Woodrow, J. (2006). Institutional Mission: The Soul of Christian Higher Education. *Christian Higher Education*, 5(4), 313-327.
- Yin, R. (1998). *Case Study Research. Design and Methods*. USA: Sage Publications.

## **APENDICES**

**APENDICE A.** Instrumento base para la recolección de datos: **Matriz de elementos, palabras, importancia y referencias.**

N°	Elementos	Palabras claves buscadas en las DM	Importancia	Referencias
1	Estudiantes			
2	Servicios			
3	Localización			
4	Tecnología			
5	Filosofía			
6	Transparencia			
7	Docentes			
8	Internacionalización			
9	Vinculación/Alianzas			
10	Extensión			
11	Responsabilidad Ambiental			
12	Docencia			
13	Investigación			
14	Calidad			
15	Incluyente			
16	Emprendedora			
17	Directivos y funcionarios			
18	Innovadora			
19	Comunidad			
20	Graduados			

APENDICE B - Declaraciones de misión de las universidades paraguayas			
Nº	INSTITUCIÓN	SECTOR	DECLARACIÓN DE MISION
1	Universidad Nacional de Asunción	Pública	Formar profesionales e investigadores de calidad con principios éticos, espíritu innovador, colaborativo, crítico y socialmente responsable, para contribuir a la búsqueda permanente de la verdad, la creación y difusión del conocimiento científico – tecnológico, y fortalecer su protagonismo nacional e internacional en el proceso del desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la educación, investigación y extensión.
2	Universidad Nacional del Este	Pública	Formación de calidad en docencia; investigación para la innovación y el desarrollo sostenible, la extensión con responsabilidad social en un entorno multicultural e intercultural, preservando la identidad nacional.
3	Universidad Nacional de Itapúa	Pública	Somos una universidad que promueve la formación integral de profesionales de calidad mediante la docencia, la generación y transferencia del conocimiento científico – tecnológico con compromiso social para el desarrollo sostenible, preservando la identidad nacional y fortaleciendo los procesos de internacionalización.
4	Universidad Nacional de Caaguazú	Pública	Formar profesionales competentes, innovadores, éticos, comprometidos con el desarrollo sustentable, por medio de las ciencias, las tecnologías, las artes y el rescate de la cultura nacional, con la investigación, la extensión y la vinculación nacional e internacional, siendo una Universidad
5	Universidad Nacional de Concepción	Pública	Somos una Universidad innovadora, comprometida con la calidad, la eficiencia del servicio prestado en la formación integral de varones y mujeres como profesionales competentes para asumir y resolver con visión prospectiva situaciones que se relacionen consigo mismo y con la sociedad.
6	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	Pública	“Somos una institución de educación superior formadora de profesionales competentes a través de la enseñanza, la investigación y la extensión, creada por ley, con vínculos nacionales e internacionales y principios solidarios e inclusivos, comprometida con el desarrollo sostenible de la región y del país”.
7	Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”	Privada	La Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, servicio y contribución de la Iglesia, busca a partir de los valores éticos-cristianos la excelencia en la gestión de la docencia, la investigación y la extensión, contribuyendo a una sociedad justa, solidaria, incluyente, sostenible y respetuosa de la dignidad humana.
8	Universidad Privada Columbia del Paraguay	Privada	Cooperar con la sociedad paraguaya en la formación de los necesarios y suficientes recursos humanos altamente calificados, requeridos por el desarrollo social, cultural y económico del país, mediante un ambiente que fomenta y disciplina en el estudiante su espíritu investigativo y de valores que lo habilitan para actuar con idoneidad moral e intelectual en su profesión y en la vida pública y privada.
9	Universidad del Norte	Privada	Consolidarse como una Institución de Educación Superior innovadora en la enseñanza, investigación, gestión y realización de actividades de impacto social que impulsan la cultura, mediante una Comunidad Educativa comprometida.
10	Universidad Autónoma de Asunción	Privada	Somos una Universidad, inclusiva, comprometida con la innovación y la excelencia en la generación, transmisión, preservación y aplicación del conocimiento para beneficio de la sociedad.
11	Universidad Privada del Este	Privada	Garantizar la formación de profesionales y especialistas con el más alto nivel académico y desarrollando trabajos en función de los objetivos docentes y universitarios. Fomentar la ciencia, la cultura, el arte, el deporte, el espíritu emprendedor, los valores humanos y universales como la solidaridad, ética profesional, cuidado del medio ambiente, justicia social, amor al trabajo creador y desarrollo del espíritu investigativo que ayuden a lograr la formación integral de los/as egresados/as con máxima competitividad profesional frente al exigente mercado de trabajo y su proyección nacional e internacional. Preparar profesionales capaces para dar respuestas a los principales problemas de la sociedad. Preparar profesionales que, mediante el desarrollo de sus potencialidades, participen activamente en los cambios sociales y económicos globales, a fin de alcanzar su progreso mediante la verdad, la justicia y la libertad. Estimular las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas, proyectando su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares.
12	Universidad Autónoma del Paraguay	Privada	La Universidad Autónoma del Paraguay, tiene como misión institucional: Formar y actualizar permanentemente a sus profesionales que demuestran apertura y adaptabilidad a los cambios y transformaciones, mediante un modelo constructivo de enseñanza- aprendizaje, investigación y extensión universitaria con dominios de las tecnologías de información y comunicación dentro del marco de respeto, cooperación y práctica de valores humanos acordes con la realidad social y con actitudes de servicio.
13	Universidad "Comunera"	Privada	Brindar una educación diferencial con investigación e innovación, abierta a la experiencia emprendedora, comprometida con ideas sostenibles que beneficien a la gente.
14	Universidad Americana	Privada	Formar a los mejores profesionales y líderes del Paraguay y la región.
15	Universidad del Pacífico Privada	Privada	La Universidad del Pacífico está orientada hacia personas que optan por superarse mediante el estudio y el trabajo, enmarcada en el aseguramiento de la calidad y la mejora continua en la gestión académica y administrativa. Comprometida con la formación integral, el desarrollo de la investigación, la vinculación con el entorno y la responsabilidad social. Que dirige sus acciones hacia la inserción internacional y el respeto por la diversidad cultural, para promover competencias de liderazgo, emprendimiento e innovación.
16	Universidad Tecnológica Intercontinental	Privada	Desarrollar su actividad educativa mediante la búsqueda, creación, transmisión y aplicación de conocimientos con Responsabilidad Social Territorial, enmarcada en valores éticos, propiciando la formación integral de profesionales innovadores capaces de generar procesos de transformación intelectual, socio-económica, cultural y política en la sociedad, con apoyo de las nuevas tecnologías de la comunicación.
17	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	Privada	Impulsar la educación superior en el Paraguay, mediante la excelencia académica, la cultura investigativa y la responsabilidad social; para contribuir al desarrollo nacional y regional, en el contexto internacional.
18	Universidad Politécnica y Artística	Privada	Formar a hombres y mujeres de manera integral, en un marco de calidad y excelencia educativa en aras de convertirlos en personas calificadas, eficientes, emprendedoras y creativas para contribuir con el desarrollo político, económico, social y cultural de sus respectivas comunidades y del País.
19	Universidad del Cono Sur de las Américas	Privada	La Universidad del Cono Sur de las Américas es una institución sin fines de lucro, dedicada a formar profesionales líderes éticos, emprendedores y con responsabilidad social para servir a la comunidad nacional e internacional, mediante una educación integral de calidad, orientada a la investigación e innovación.
20	Universidad Autónoma de Luque	Privada	Mantener la posición de la primera institución universitaria de la Ciudad de Luque y lograr ubicarse entre las primeras universidades privadas más prestigiosas del país.

APENDICE B - Declaraciones de misión de las universidades paraguayas (Cont.)			
21	Universidad Iberoamericana	Privada	Assume la Misión de desarrollar "una mentalidad nueva para un mundo mejor" con la formación de profesionales de excelencia que además de insertarse con facilidad y desempeñarse eficientemente en su campo laboral sean agentes de cambio y desarrollo interesados en el progreso y bienestar de las personas y de la sociedad.
22	Universidad Metropolitana de Asunción	Privada	U.M.A., forma personas políglotas, capaces de insertarse en las tecnologías actualizadas, con valores morales, que vivencien la ética profesional y la honestidad para la convivencia de una sociedad digna y democrática.
23	Universidad de la Integración de las Américas	Privada	Promover la Educación Superior en todos los niveles formando profesionales capaces de contribuir para el desarrollo social y económico de la región y del país, buscando siempre la mejoría en la enseñanza, la viabilidad financiera y la satisfacción de sus alumnos, así como la producción de conocimiento a través de las investigaciones y servicios de extensión a la comunidad
24	Universidad Internacional "Tres Fronteras"	Privada	La Universidad Internacional "Tres Fronteras", UNINTER, tiene la misión de atender las aspiraciones de formación profesional de hombres y mujeres de manera integral para que contribuyan al desarrollo del país, sobre la base de procesos formativos de calidad, en un ambiente de respeto, orientado al aprendizaje y la calidad de vida.
25	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	Brindar una formación integral que promueva el desarrollo de líderes, con una sólida educación en valores, con visión emprendedora, con dominio del idioma inglés y de la ciencia y la tecnología, para afrontar altos niveles de competitividad.
26	Universidad La Paz	Privada	Formar Personas con Valores Éticos, Comprometidos con el Bienestar de la Sociedad a través de Programas Pertinentes de Calidad, Intensivos y Predominantemente Prácticos para Contribuir con Sabiduría al Desarrollo.
27	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	Privada	Es formar profesionales de excelencia en las diferentes ramas del saber humano y la práctica, con el fin de lograr recursos humanos calificados, que propicien los cambios requeridos en las organizaciones.
28	Universidad Nordeste del Paraguay	Privada	Juntos para el Desarrollo
29	Universidad de Desarrollo Sustentable	Privada	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS a través de una formación integral que comprenda sólidos conocimientos, valores cristianos, competencias y habilidades profesionales en un contexto armonioso, de respeto, de compromiso y de responsabilidad social.
30	Universidad San Carlos	Privada	Formamos personas capaces de liderar el desarrollo productivo sostenible y desenvolverse competitivamente en el agronegocio.
31	Universidad de San Lorenzo	Privada	La misión de la Universidad San Lorenzo es formar profesionales comprometidos con el desarrollo de su comunidad, sobre la base del respeto, la responsabilidad, la honestidad y con actitud de liderazgo emprendedor.
32	Universidad Autónoma de Encarnación	Privada	Formar profesionales de excelencia en las diferentes ramas del saber y la práctica, con el fin de lograr la gestión y desarrollo del talento humano calificado, que propicie los cambios requeridos en las organizaciones y la sociedad.
33	Universidad Autónoma del Sur	Privada	La UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL SUR es un Centro de Educación Superior que tiene el propósito de generar, validar, difundir y aplicar conocimiento en distintas áreas del saber dentro del marco de los desarrollos humanísticos, científicos y tecnológicos universales. Contribuyendo así al logro de una sociedad justa, democrática, equitativa y respetuosa de su medioambiente.
34	Universidad "HISPANO-GUARANÍ" Para el Desarrollo Humano	Privada	La Universidad "Hispano - Guaraní" forma profesionales con gestión de Calidad Educativa que propicia el Desarrollo Humano, promoviendo las competencias individuales y colectivas para el mejoramiento de la calidad de vida con conocimientos y tecnologías apropiadas.
35	Universidad María Auxiliadora	Privada	Formar profesionales íntegros e idóneos, con valores humanos y cristianos; pensamiento científico, crítico y reflexivo, principios éticos y sólida preparación en el campo de la investigación y extensión social; comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de su entorno local, regional y global.
36	Universidad Leonardo Da Vinci	Privada	Crear un medio enriquecedor que dote a sus alumnos de una sólida formación académica, tecnológica y científica que, enmarcada en elevados valores morales y éticos y un profundo compromiso social, los lleve a adaptarse y tener éxito en un mundo en constante cambio.
37	Universidad Nihon Gakko	Privada	"Nihon Gakko es una institución educativa de gestión privada, con capital humano altamente calificado y comprometido en ofrecer una educación integral de calidad en todos los niveles educativos, inspirado en la cultura propia y universal, basados en los valores humanos, la investigación científica, el servicio a la comunidad, el desarrollo artístico y cultural, para la formación de ciudadanos socialmente responsables"
38	Universidad Privada "María Serrana"	Privada	Formar profesionales calificados con espíritu humanista, impulsando la adopción de valores en la formación integral de hombres y mujeres comprometidos con la sociedad, promoviendo la investigación científica y tecnológica y la extensión universitaria, con liderazgo y sentido crítico fundamentados en
39	Universidad Centro Médico Bautista	Privada	Formar profesionales competentes, promoviendo el desarrollo pleno de sus potencialidades enmarcados en principios bíblicos, para contribuir al desarrollo nacional, regional y global.
40	Universidad Santa Clara de Asís	Privada	Fomentar la formación integral de recursos humanos calificados con excelencia académica, principios y valores éticos, humanistas y cívicos en el ámbito profesional, desarrollando habilidades y competencias en los estudiantes que les permitan brindar un servicio social y comunitario como líderes emprendedores e innovadores conforme a la calidad educativa recibida.
41	Universidad Adventista del Paraguay	Privada	Es una Institución de Educación Superior de la Iglesia Adventista del Séptimo Día que forma personas en el conocimiento de la verdad, el servicio y la innovación, a fin de restaurar en ellas la imagen de Dios.
42	Universidad Nacional de Canindeyú	Pública	Formar profesionales con estándares de calidad; producir conocimientos científicos útiles a la sociedad; conservar la cultura; promover y contribuir al desarrollo sostenible.
43	Universidad Sudamericana	Privada	LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA, pretende formar técnica y pedagógicamente a hombres y mujeres íntegros con espíritu de servicio y responsabilidad que cultiven día a día valores y virtudes. La enseñanza y la formación profesional. La investigación en las diferentes áreas del saber humano. El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la democracia y la libertad. El estudio de la problemática nacional y regional. El servicio a la colectividad en el ámbito de su competencia. El fomento y la difusión de la cultura universal y en particular de la nacional.
44	Universidad Paraguayo-Alemana de Ciencias Aplicadas	Privada	Formamos líderes profesionales capacitados en resolver problemas con prácticas creativas e innovadoras que reflejan una educación superior internacional con doble titulación.

APENDICE C - Ethos de las universidades paraguayas según sus DM.												
N°	INSTITUCIÓN	SECTOR	Inteligencia			Cáncer			Intangible		Totales N°	Totales %
			1. Servicios	2. Investigación	3. Internacionalización	1. Filosofía	2. Extensión	3. Responsabilidad Ambiental	1. Calidad	2. Si la DM inicia con la palabra "Somos"		
1	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	Pública	0	1	1	1	1	1	0	1	6	86%
2	Universidad Privada del Este	Privada	1	1	1	1	1	0	1	0	6	86%
3	Universidad María Auxiliadora	Privada	1	1	1	1	1	1	0	0	6	86%
4	Universidad Nacional de Itapúa	Pública	1	1	1	0	1	0	0	1	5	71%
5	Universidad Nacional de Caaguazú	Pública	1	1	1	1	1	0	0	0	5	71%
6	Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"	Privada	1	1	0	1	1	0	1	0	5	71%
7	Universidad del Pacífico Privada	Privada	1	1	1	0	1	0	1	0	5	71%
8	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	Privada	1	1	1	0	1	0	1	0	5	71%
9	Universidad Nacional de Cañadéyú	Pública	1	1	0	0	1	1	1	0	5	71%
10	Universidad Privada Columbia del Paraguay	Privada	1	1	0	1	0	0	1	0	4	57%
11	Universidad Autónoma de Asunción	Privada	1	1	0	0	0	0	1	1	4	57%
12	Universidad del Cono Sur de las Américas	Privada	1	1	1	1	0	0	0	0	4	57%
13	Universidad Autónoma del Sur	Privada	1	1	0	1	0	1	0	0	4	57%
14	Universidad Nacional de Asunción	Pública	1	1	0	1	1	0	0	0	4	57%
15	Universidad Nacional del Este	Pública	1	1	1	0	1	0	0	0	4	57%
16	Universidad Nacional de Concepción	Pública	1	0	0	1	1	0	0	1	4	57%
17	Universidad Autónoma del Paraguay	Privada	1	1	0	1	1	0	0	0	4	57%
18	Universidad Metropolitana de Asunción	Privada	1	0	1	1	1	0	0	0	4	57%
19	Universidad Internacional "Tres Fronteras"	Privada	1	0	0	1	1	0	1	0	4	57%
20	Universidad Leonardo Da Vinci	Privada	1	0	1	1	1	0	0	0	4	57%
21	Universidad Nihon Gakko	Privada	0	1	0	1	1	0	1	0	4	57%
22	Universidad Centro Médico Bautista	Privada	1	0	1	1	1	0	0	0	4	57%
23	Universidad Santa Clara de Asís	Privada	1	0	0	1	1	0	1	0	4	57%
24	Universidad Sudamericana	Privada	1	1	0	1	1	0	0	0	4	57%
25	Universidad La Paz	Privada	1	0	0	1	0	0	1	0	3	43%
26	Universidad Privada "María Serrana"	Privada	1	1	0	1	0	0	0	0	3	43%
27	Universidad del Norte	Privada	0	1	0	1	1	0	0	0	3	43%
28	Universidad Tecnológica Intercontinental	Privada	1	1	0	0	1	0	0	0	3	43%
29	Universidad Politécnica y Artística	Privada	1	0	0	0	1	0	1	0	3	43%
30	Universidad de la Integración de las Américas	Privada	1	1	0	0	1	0	0	0	3	43%
31	Universidad de San Lorenzo	Privada	1	0	0	1	1	0	0	0	3	43%
32	Universidad "HISPANO-GUARANI" Para el Desarrollo Humano	Privada	1	0	0	0	1	0	1	0	3	43%
33	Universidad "Comera"	Privada	1	1	0	0	0	0	0	0	2	29%
34	Universidad Iberoamericana	Privada	1	0	0	0	0	0	1	0	2	29%
35	Universidad de Desarrollo Sustentable	Privada	1	0	0	1	0	0	0	0	2	29%
36	Universidad San Carlos	Privada	1	0	0	0	0	1	0	0	2	29%
37	Universidad Adventista del Paraguay	Privada	1	0	0	1	0	0	0	0	2	29%
38	Universidad Paraguayo-Alemán de Ciencias Aplicadas	Privada	1	0	1	0	0	0	0	0	2	29%
39	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	1	0	0	0	1	0	0	0	2	29%
40	Universidad Autónoma de Encarnación	Privada	1	0	0	0	1	0	0	0	2	29%
41	Universidad Americana	Privada	1	0	0	0	0	0	0	0	1	14%
42	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	Privada	1	0	0	0	0	0	0	0	1	14%
43	Universidad Autónoma de Luque	Privada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
44	Universidad Nordeste del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	<b>Totales</b>		<b>39</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>150</b>	<b>43%</b>

APENDICE D - Stakeholders presentes en la DM de las universidades paraguayas									
N°	INSTITUCIÓN	SECTOR	1. Estudiantes	2. Gradados	3. Docentes	4. Directivos y Funcionarios	5. Comunidad	Totales N°	Totales %
1	Universidad Nihon Gakko	Privada	0	1	1	1	1	3	60%
2	Universidad Nacional de Concepción	Pública	1	1	0	0	1	2	40%
3	Universidad Privada Columbia del Paraguay	Privada	1	1	0	0	1	2	40%
4	Universidad Privada del Este	Privada	1	1	0	0	1	2	40%
5	Universidad Politécnica y Artística	Privada	1	1	0	0	1	2	40%
6	Universidad Leonardo Da Vinci	Privada	1	1	0	0	0	2	40%
7	Universidad Santa Clara de Asís	Privada	1	1	0	0	0	2	40%
8	Universidad Nacional de Asunción	Pública	0	1	0	0	1	1	20%
9	Universidad Nacional de Itapúa	Pública	0	1	0	0	0	1	20%
10	Universidad Nacional de Caaguazú	Pública	0	1	0	0	0	1	20%
11	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	Pública	0	1	0	0	1	1	20%
12	Universidad Autónoma de Asunción	Privada	1	0	0	0	1	1	20%
13	Universidad Autónoma del Paraguay	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
14	Universidad Americana	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
15	Universidad del Pacífico Privada	Privada	1	0	0	0	0	1	20%
16	Universidad Tecnológica Intercontinental	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
17	Universidad del Cono Sur de las Américas	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
18	Universidad Iberoamericana	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
19	Universidad Metropolitana de Asunción	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
20	Universidad de la Integración de las Américas	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
21	Universidad Internacional "Tres Fronteras"	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
22	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
23	Universidad La Paz	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
24	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
25	Universidad San Carlos	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
26	Universidad de San Lorenzo	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
27	Universidad Autónoma de Encarnación	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
28	Universidad Autónoma del Sur	Privada	1	0	0	0	1	1	20%
29	Universidad "HISPANO-GUARANI" Para el Desarrollo Humano	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
30	Universidad María Auxiliadora	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
31	Universidad Privada "María Serrana"	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
32	Universidad Centro Médico Bautista	Privada	0	1	0	0	1	1	20%
33	Universidad Adventista del Paraguay	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
34	Universidad Nacional de Canindeyú	Pública	0	1	0	0	0	1	20%
35	Universidad Sudamericana	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
36	Universidad Paraguayo-Alemana de Ciencias Aplicadas	Privada	0	1	0	0	0	1	20%
37	Universidad Nacional del Este	Pública	0	0	0	0	0	0	0%
38	Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"	Privada	0	0	0	0	1	0	0%
39	Universidad del Norte	Privada	0	0	0	0	1	0	0%
40	Universidad "Comunera"	Privada	0	0	0	0	1	0	0%
41	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	Privada	0	0	0	0	1	0	0%
42	Universidad Autónoma de Luque	Privada	0	0	0	0	0	0	0%
43	Universidad Nordeste del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0	0	0%
44	Universidad de Desarrollo Sustentable	Privada	0	0	0	0	0	0	0%
	<b>Totales</b>		<b>9</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>30%</b>

APENDICE E - Identidad e imagen institucional de las universidades paraguayas según sus DM													
N°	UNIVERSIDAD	SECTOR	Identidad Institucional					Imagen Institucional			Totales N°	Totales %	
			1. Servicios	2. Filosofía	3. Tecnología	4. Calidad	5. Extensión	6. Internacionalización	1. Incluyente	2. Vinculación			3. Localización
1	Universidad Nacional de Caaguazú	Publica	1	1	1	0	1	1	0	1	0	6	67%
2	Universidad Nacional de Asunción	Publica	1	1	1	0	1	0	0	0	1	5	56%
3	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	Publica	0	1	0	0	1	1	1	1	0	5	56%
4	Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"	Privada	1	1	0	1	1	0	1	0	0	5	56%
5	Universidad Privada del Este	Privada	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5	56%
6	Universidad Autónoma del Paraguay	Privada	1	1	1	0	1	0	0	1	0	5	56%
7	Universidad Metropolitana de Asunción	Privada	1	1	1	0	1	1	0	0	0	5	56%
8	Universidad Internacional "Tres Fronteras"	Privada	1	1	0	1	1	0	0	0	1	5	56%
9	Universidad María Auxiliadora	Privada	1	1	0	0	1	1	0	0	1	5	56%
10	Universidad Leonardo Da Vinci	Privada	1	1	1	0	1	1	0	0	0	5	56%
11	Universidad Centro Médico Bautista	Privada	1	1	0	0	1	1	0	0	1	5	56%
12	Universidad Nacional del Este	Publica	1	0	0	0	1	1	1	0	0	4	44%
13	Universidad Nacional de Itapúa	Publica	1	0	1	0	1	1	0	0	0	4	44%
14	Universidad Privada Columbia del Paraguay	Privada	1	1	0	1	0	0	0	0	1	4	44%
15	Universidad del Pacífico Privada	Privada	1	0	0	1	1	1	0	0	0	4	44%
16	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	Privada	1	0	0	1	1	1	0	0	0	4	44%
17	Universidad Politécnica y Artística	Privada	1	0	0	1	1	0	0	0	1	4	44%
18	Universidad Autónoma del Sur	Privada	1	1	1	0	1	0	0	0	0	4	44%
19	Universidad "HISPANO-GUARANI" Para el Desarrollo Humano	Privada	1	0	1	1	1	0	0	0	0	4	44%
20	Universidad Privada "María Serrana"	Privada	1	1	1	0	0	0	0	1	0	4	44%
21	Universidad Santa Clara de Asís	Privada	1	1	0	1	1	0	0	0	0	4	44%
22	Universidad Autónoma de Asunción	Privada	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	33%
23	Universidad Tecnológica Intercontinental	Privada	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3	33%
24	Universidad del Cono Sur de las Américas	Privada	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	33%
25	Universidad de la Integración de las Américas	Privada	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3	33%
26	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3	33%
27	Universidad La Paz	Privada	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	33%
28	Universidad de San Lorenzo	Privada	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	33%
29	Universidad Nihon Gakko	Privada	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	33%
30	Universidad Nacional de Canindeyú	Publica	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	33%
31	Universidad Sudamericana	Privada	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	33%
32	Universidad Nacional de Concepción	Publica	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	22%
33	Universidad del Norte	Privada	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	22%
34	Universidad Americana	Privada	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	22%
35	Universidad Iberoamericana	Privada	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	22%
36	Universidad de Desarrollo Sustentable	Privada	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	22%
37	Universidad Autónoma de Encarnación	Privada	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	22%
38	Universidad Adventista del Paraguay	Privada	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	22%
39	Universidad Paraguayo-Alemana de Ciencias Aplicadas	Privada	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	22%
40	Universidad "Comunera"	Privada	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11%
41	Universidad Autónoma de Luque	Privada	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	11%
42	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	Privada	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11%
43	Universidad San Carlos	Privada	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11%
44	Universidad Nordeste del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	<b>Totales</b>		<b>39</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>146</b>	<b>37%</b>

APENDICE F - Alineación de las DM de las universidades paraguayas con los fines de la educación superior							
N°	INSTITUCIÓN	SECTOR	FINES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL PARAGUAY				
			1. Docencia	2. Investigación	3. Extensión	Totales N°	Totales %
1	Universidad Nacional del Este	Pública	1	1	1	3	100%
2	Universidad Nacional de Itapúa	Pública	1	1	1	3	100%
3	Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"	Privada	1	1	1	3	100%
4	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	Privada	1	1	1	3	100%
5	Universidad de la Integración de las Américas	Privada	1	1	1	3	100%
6	Universidad Autónoma del Sur	Privada	1	1	1	3	100%
7	Universidad Nihon Gakko	Privada	1	1	1	3	100%
8	Universidad Sudamericana	Privada	1	1	1	3	100%
9	Universidad Nacional de Asunción	Pública	0	1	1	2	67%
10	Universidad Nacional de Caaguazú	Pública	0	1	1	2	67%
11	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	Pública	0	1	1	2	67%
12	Universidad del Norte	Privada	0	1	1	2	67%
13	Universidad Privada del Este	Privada	0	1	1	2	67%
14	Universidad Autónoma del Paraguay	Privada	0	1	1	2	67%
15	Universidad del Pacífico Privada	Privada	0	1	1	2	67%
16	Universidad Tecnológica Intercontinental	Privada	0	1	1	2	67%
17	Universidad Politécnica y Artística	Privada	1	0	1	2	67%
18	Universidad del Cono Sur de las Américas	Privada	1	1	0	2	67%
19	Universidad Metropolitana de Asunción	Privada	1	0	1	2	67%
20	Universidad Internacional "Tres Fronteras"	Privada	1	0	1	2	67%
21	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	1	0	1	2	67%
22	Universidad "HISPANO-GUARANI" Para el Desarrollo Humano	Privada	1	0	1	2	67%
23	Universidad María Auxiliadora	Privada	0	1	1	2	67%
24	Universidad Santa Clara de Asís	Privada	1	0	1	2	67%
25	Universidad Nacional de Canindeyú	Pública	0	1	1	2	67%
26	Universidad Privada Columbia del Paraguay	Privada	0	1	0	1	33%
27	Universidad Autónoma de Asunción	Privada	0	1	0	1	33%
28	Universidad "Comunera"	Privada	0	1	0	1	33%
29	Universidad de Desarrollo Sustentable	Privada	1	0	0	1	33%
30	Universidad de San Lorenzo	Privada	0	0	1	1	33%
31	Universidad Autónoma de Encarnación	Privada	0	0	1	1	33%
32	Universidad Leonardo Da Vinci	Privada	0	0	1	1	33%
33	Universidad Privada "María Serrana"	Privada	0	1	0	1	33%
34	Universidad Centro Médico Bautista	Privada	0	0	1	1	33%
35	Universidad Paraguayo-Alemana de Ciencias Aplicadas	Privada	1	0	0	1	33%
36	Universidad Nacional de Concepción	Pública	0	0	0	0	0%
37	Universidad Americana	Privada	0	0	0	0	0%
38	Universidad Autónoma de Luque	Privada	0	0	0	0	0%
39	Universidad Iberoamericana	Privada	0	0	0	0	0%
40	Universidad La Paz	Privada	0	0	0	0	0%
41	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	Privada	0	0	0	0	0%
42	Universidad Nordeste del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0%
43	Universidad San Carlos	Privada	0	0	0	0	0%
44	Universidad Adventista del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0%
	<b>Totales</b>		<b>17</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>68</b>	<b>52%</b>

APENDICE G - Tipología de las universidades paraguayas según sus DM													
N°	INSTITUCIÓN	SECTOR	Universidad tradicional				Universidad moderna						
			1. Docencia	2. Investigación	3. Extensión	Totales N°	Totales %	1. Responsabilidad Ambiental	2. Inuyente	3. Emprendedora	4. Innovadora	Totales N°	Totales %
1	Universidad Nacional del Este	Pública	1	1	1	3	100%	0	1	0	1	1	25%
2	Universidad Nacional de Itapúa	Pública	1	1	1	3	100%	0	0	0	0	0	0%
3	Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"	Privada	1	1	1	3	100%	0	1	0	0	0	0%
4	Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo	Privada	1	1	1	3	100%	0	0	0	0	0	0%
5	Universidad de la Integración de las Américas	Privada	1	1	1	3	100%	0	0	0	0	0	0%
6	Universidad Autónoma del Sur	Privada	1	1	1	3	100%	1	0	0	0	0	0%
7	Universidad Nihon Gakko	Privada	1	1	1	3	100%	0	0	0	0	0	0%
8	Universidad Sadamericana	Privada	1	1	1	3	100%	0	0	0	0	0	0%
9	Universidad Nacional de Asunción	Pública	0	1	1	2	67%	0	0	0	0	0	0%
10	Universidad Nacional de Caaguazú	Pública	0	1	1	2	67%	0	0	0	0	0	0%
11	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo	Pública	0	1	1	2	67%	1	1	0	1	1	25%
12	Universidad del Norte	Privada	0	1	1	2	67%	0	0	0	1	1	25%
13	Universidad Privada del Este	Privada	0	1	1	2	67%	0	0	1	1	1	25%
14	Universidad Autónoma del Paraguay	Privada	0	1	1	2	67%	0	0	0	0	0	0%
15	Universidad del Pacífico Privada	Privada	0	1	1	2	67%	0	0	1	1	1	25%
16	Universidad Tecnológica Intercontinental	Privada	0	1	1	2	67%	0	0	0	1	1	25%
17	Universidad Politécnica y Artística	Privada	1	0	1	2	67%	0	0	1	1	1	25%
18	Universidad del Cono Sur de las Américas	Privada	1	1	0	2	67%	0	0	1	1	1	25%
19	Universidad Metropolitana de Asunción	Privada	1	0	1	2	67%	0	0	0	1	1	25%
20	Universidad Internacional "Tres Fronteras"	Privada	1	0	1	2	67%	0	0	0	0	0	0%
21	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	1	0	1	2	67%	0	0	1	0	0	0%
22	Universidad "HISPANO-GUARANI" Para el Desarrollo Humano	Privada	1	0	1	2	67%	0	0	0	0	0	0%
23	Universidad María Auxiliadora	Privada	0	1	1	2	67%	1	0	0	0	0	0%
24	Universidad Santa Clara de Asís	Privada	1	0	1	2	67%	0	0	1	1	1	25%
25	Universidad Nacional de Canindeyú	Pública	0	1	1	2	67%	1	0	0	0	0	0%
26	Universidad Privada Columbia del Paraguay	Privada	0	1	0	1	33%	0	0	0	0	0	0%
27	Universidad Autónoma de Asunción	Privada	0	1	0	1	33%	0	1	0	1	1	25%
28	Universidad "Comunera"	Privada	0	1	0	1	33%	0	0	1	1	1	25%
29	Universidad de Desarrollo Sustentable	Privada	1	0	0	1	33%	0	0	0	0	0	0%
30	Universidad de San Lorenzo	Privada	0	0	1	1	33%	0	0	1	0	0	0%
31	Universidad Autónoma de Encarnación	Privada	0	0	1	1	33%	0	0	0	1	1	25%
32	Universidad Leonardo Da Vinci	Privada	0	0	1	1	33%	0	0	0	0	0	0%
33	Universidad Privada "María Serrana"	Privada	0	1	0	1	33%	0	0	0	0	0	0%
34	Universidad Centro Médico Bautista	Privada	0	0	1	1	33%	0	0	0	0	0	0%
35	Universidad Paraguayo-Alemana de Ciencias Aplicadas	Privada	1	0	0	1	33%	0	0	0	1	1	25%
36	Universidad Nacional de Concepción	Pública	0	0	0	0	0%	0	0	0	1	1	25%
37	Universidad Americana	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
38	Universidad Autónoma de Luque	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
39	Universidad Iberoamericana	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	1	1	1	25%
40	Universidad La Paz	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
41	Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
42	Universidad Nordeste del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
43	Universidad San Carlos	Privada	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	0	0%
44	Universidad Adventista del Paraguay	Privada	0	0	0	0	0%	0	0	0	1	1	25%
	<b>Totales</b>		<b>17</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>68</b>	<b>52%</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>20%</b>