



Revista Lasallista de Investigación
ISSN: 1794-4449
marodriguez@lasallista.edu.co
Corporación Universitaria Lasallista
Colombia

Lombana, Jahir; Zapata, Álvaro
Acreditaciones internacionales en escuelas de negocios. Una revisión de la literatura
Revista Lasallista de Investigación, vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 233-247
Corporación Universitaria Lasallista
Antioquia, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69551301021>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Accreditaciones internacionales en escuelas de negocios. Una revisión de la literatura*

Jahir Lombana**, Álvaro Zapata***

Resumen

Introducción. Las acreditaciones internacionales han pasado a ser un medio para reflejar las características de las escuelas de negocios a sus grupos de interés. Sin embargo existe aún debate sobre su validez como modelo de calidad, los diferentes estándares entre acreditadoras y la percepción hacia ellas. Por eso se requiere una exploración más detallada, sobre todo desde países en desarrollo. **Objetivo.** Revisar e identificar los elementos coincidentes en la literatura académica referente a las acreditaciones internacionales, con énfasis en AACSB y EQUIS. **Materiales y métodos.** A través de una metodología narrativa de revisión de literatura se desagregaron 3025 artículos provenientes de 21 bases de datos e identificado como autores fundamentales Urgel (2007), Hunt (2015), Lejeune (2011) y Shenton (2010), así como información de las acreditaciones AACSB y EQUIS. **Resultados.** Se presentan elementos repetitivos en la literatura: 1) la dicotomía entre acreditación como medio para obtener reputación o mejorar calidad educativa; 2) agencias acreditadoras y sus estándares, y 3) percepciones del resultado de acreditarse. **Conclusiones.** El debate sobre calidad o reputación en las Escuelas de Negocios continúa; el énfasis de las acreditadoras recae en internacionalización, desarrollo académico e investigación; y que los resultados positivos de acreditarse, de acuerdo con los grupos de interés, aún no son concluyentes. Se abren temas de investigación en las áreas de énfasis de las acreditadoras y en el contexto que debe hacerse para países en desarrollo donde aún es incipiente la investigación.

Palabras clave: acreditación internacional, estándares educativos, calidad educativa, escuelas de negocios.

International accreditations in business schools. A revision of literature

Abstract

Introduction. International accreditations have become a means to reflect the characteristics of business schools to their stakeholders. However, there is still a debate about its validity as a quality model, the different standards between accreditors and the perception towards them. That is why more detailed exploration is required, especially from developing countries. **Objective.** Review and identify the matching elements in the academic literature regarding international accreditations, with emphasis on AACSB and EQUIS. **Materials and methods.** Through a narrative methodology of literature review, 3025 articles were disaggregated from 21 databases and identifying as fundamental authors Urgel (2007), Hunt (2015), Lejeune (2011) and Shenton (2010), as well as information on the Accreditations AACSB and EQUIS. **Results.** Repetitive elements are presented in the literature: 1) the dichotomy between accreditation as a means to obtain reputation or improve educational quality; 2) accreditation agencies and their standards, and 3) perceptions of the result of being accredited. **Conclusions.** The debate about quality or reputation in Business Schools continues; the emphasis of the accreditation bodies is on internationalization,

* Artículo original derivado del proyecto de investigación "Direccionamiento Estratégico y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Colombiana", desarrollado entre los años 2016-2017.

** Docente-investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla – Colombia. Doctor en Economía de la Universidad de Goettingen, Alemania, maestría en Estudios Internacionales de la Universidad de Chile y economista de la Universidad del Rosario. Autor para correspondencia: lombanaj@uninorte.edu.co

*** Profesor-investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla – Colombia. PhD. en Management, HEC-Montreal, magister de Administración de Empresas (MBA) y economista de la Universidad del Valle. alvaroz@uninorte.edu.co

academic development and research; and positive results of accrediting, according to the interest groups, are still inconclusive. Research topics are opened in the areas of emphasis of the accreditation and in the context that should be done for developing countries where research is still incipient.

Key words: international accreditation, educational standards, educational quality, business schools.

Certificações internacionais nas escolas de negócios. Uma revisão da literatura

Resumo

Introdução. As creditações internacionais não passaram a ser um meio para refletir as características das escolas de negócios aos seus grupos de interesse. Embora exista ainda debate sobre sua validade como modelo de qualidade, os diferentes padrões entre certificadoras e a percepção delas. Por isso se requiere uma exploração mais detalhada, sobre tudo desde países em desenvolvimento. **Objetivo.** Revisar e identificar os elementos coincidentes na literatura acadêmica referente as

certificações internacionais, com ênfase em AACSB e EQUIS. **Materiais e métodos.** Através de uma metodologia narrativa de revisão de literatura se separaram 3025 artigos procedentes de 21 bases de dados e identificado como autores fundamentais Urgel (2007), Hunt (2015), Lejeune (2011) e Shenton (2010), assim como informação das certificações AACSB e EQUIS. **Resultados.** Se apresentam elementos repetitivos na literatura: 1) a dicotomia entre certificação como meio para obter reputação ou melhorar qualidade educativa; 2) agências certificadoras e seus padrões, e 3) percepções do resultado de certificar-se. **Conclusões.** O debate sobre qualidade ou reputação nas Escolas de Negócios continua; a ênfase das certificadoras recai nas internacionalização, desenvolvimento acadêmico e investigação; e que os resultados positivos de certificar-se, de acordo com os grupos de interesse, ainda não são concluintes. Se abrem assuntos de investigação nas áreas de ênfase das certificadoras e no contexto que deve fazer para países em desenvolvimento onde ainda e incipiente a investigação.

Palavras chave: certificação internacional, padrões educativos, qualidade educativa, escolas de negócios.

Introducción

Las acreditaciones, auditorías, autoevaluaciones y *rankings* en las instituciones de educación ejercen presión tanto en los entes que las persiguen como en sus grupos de interés. Para las instituciones de Educación Superior, en general, y para las escuelas de negocios, en particular, representan un especial interés de aplicación para mostrar ante sus grupos de interés señales de evaluación de su calidad. La duda en los grupos de interés recae en si es un tema de reputación o de mejora continua de la calidad. Instituciones de reconocido prestigio como Harvard, Cambridge, MIT, Standford no requieren necesariamente este tipo de señales para el mercado, pero otras ven en dichos mecanismos una posibilidad de mostrarse ante el entorno y embarcarse en un proceso hacia calidad académica. La literatura sobre acreditaciones es bastante prolífica en regiones desarrolladas, pero para países en desarrollo está en etapa embrionaria y son pocos los

estudios en estos contextos. Asimismo, hay pocos estudios que comparen diferentes acreditadoras y estándares por lo que esta revisión es una oportunidad para ello.

Este documento hace una revisión de la literatura sobre acreditaciones de escuelas de negocios y en él se reconocen como temáticas que requieren mayor profundización: el debate entre reconocer las acreditaciones como elemento de reputación y / o de calidad, la identificación de las principales acreditadoras para escuelas de negocios y sus estándares, y finalmente conocer las percepciones de los grupos de interés a los que afectan.

A continuación se describe la metodología de revisión tradicional o narrativa de la literatura en los temas, objetivo del documento. En el desarrollo se muestran, con una perspectiva crítica, los temas identificados como de interés para profundización. Finalmente se presentan las conclusiones.

Metodología

Los autores han trabajado en el tema de acreditaciones por varios años lo que ha permitido tener un conocimiento previo de la temática, y posibilita que la revisión de la literatura parta de una etapa más descriptiva que meramente exploratoria y que sea identificable particularmente en escuelas de negocios.

Se utilizó como principal criterio de búsqueda la palabra clave en inglés “accreditations” filtrando la búsqueda a “business schools” que arrojó un total de 3025 títulos en las bases de datos que se muestran en la tabla 1 y que, al revisar únicamente revistas arbitradas, llega al número de 1692.

De una revisión de literatura narrativa por palabras clave en inglés (acreditación institucional, AACSB, EQUIS, calidad educativa en escuelas de negocios, reputación en escuelas de negocios) afines a los objetivos

de la revisión se identificaron cuatro autores: Urgel (2007), Hunt (2015), Lejeune (2011) y Shenton (2010), que dieron pauta para extraer documentos que fueron también identificados en las bases de datos anteriormente revisadas, y ubicados en contexto de discusión. Adicional a las bases de datos documentales, se hace un estudio específico de los estándares identificados como más importantes para las escuelas de negocios (AACSB y EQUIS).

En la pesquisa realizada, se encontraron factores repetidos que fueron seleccionados para ser presentados en el desarrollo del trabajo; estos son: 1) el carácter crítico que las escuelas de negocios tienen frente a las acreditaciones: reputación o calidad; 2) identificación y comparación de las principales acreditadoras y sus estándares; y 3) percepciones de los grupos de interés frente a las acreditaciones. En cada uno de estos apartes se revisan de manera exploratoria los diferentes aportes de la literatura académica.

Tabla 1. Bases de datos para identificación de palabras clave

ERIC (U. S. Dept. of Education);
ACM Digital Library
Biblioteca Karl C. Parrish
Directory of Open Access Journals (DOAJ)
EconPapers (RePEc)
Emerald Journals (Emerald Group Publishing)
Gale Virtual Reference Library (GVRL)
HathiTrust Digital Library
Health Reference Center Academic (Gale)
HKIR - selected records
INFORMS Journals
IngentaConnect
JSTOR Archival Journals
C. E. E. O. L Journals - Free access
MEDLINE/PubMed (NLM)
OneFile (GALE)
SAGE Journals
ScienceDirect Journals (Elsevier)
SpringerLink
Taylor & Francis Online - Journals
Wiley Online Library

Fuente: elaboración propia

Discusión

El mostrarse como marca ante un mercado al que se le ofrece un servicio y el estar en un proceso de mejoramiento continuo no necesariamente van en contravía; pero para entender mejor dicha dicotomía se requiere que las instituciones conozcan y comparen los procesos. Como se mencionó, tanto en la introducción como en la metodología, se identificaron tres asuntos que se espera a futuro puedan servir de sustento a investigaciones en el tema de acreditaciones internacionales en escuelas de negocios. La primera subsección deja abierto el debate a las acreditaciones vistas en la dicotomía entre reputación y calidad frente a sus grupos de interés.

Entre reputación y calidad: la dicotomía de las escuelas de negocios

La educación para los negocios ha tenido que recorrer un largo trecho para encontrar un espacio entre las llamadas disciplinas plenamente académicas y reconocidas. Antunes & Thomas (2007) y Engwal (2007) hacen un recorrido de la emergencia de *Escuelas de negocios*, desde el origen netamente europeo a principios del siglo XX, a la dominación de EE. UU., a partir de los 70, y notan que la reputación de las mismas ha dado en gran parte el soporte para lograr dicho espacio. Ha sido la demanda por educación en negocios lo que ha perfilado un segmento especial a la disciplina en las instituciones de Educación Superior, y el impulso de la economía de mercado, el que ha catapultado a muchas escuelas de negocios como patronas y financiadoras, incluso de las que fueron o son sus instituciones madres (universidades). Paradójicamente dicha reputación también ha acelerado la creación de más escuelas de negocios, y el marco de exclusividad con que contaban va perdiendo cada vez más relevancia. Así, la reputación vuelve a jugar un papel fundamental para diferenciarse del sinnúmero de escuelas actuales y potenciales.

La reputación de las escuelas se funda en percepciones de calidad, que es un concepto

precisamente acogido de la administración (Deming, 1994) y adaptado a la educación como un sistema centrado en las personas, que tiene por objeto aumentar de manera continua el desempeño, enfatizando el aprendizaje y la adaptación como claves para el éxito de una organización. Para las instituciones de Educación Superior, el tema se expresa más en prácticas que en conceptualizaciones de calidad, traducidas en la convergencia internacional de políticas, la expansión de los sistemas de acreditación (particularmente de influencia estadounidense) y los *rankings* (Blanco-Ramírez & Berger, 2014).

Las escuelas de negocios comparten con otras facultades que sus estudiantes prospecto no tienen completa información sobre lo que van a estudiar y mucho menos sobre la calidad de educación que van a recibir. De hecho, el éxito profesional puede verse reflejado mucho tiempo después de haber egresado de un programa académico, cuando ya están en el mundo laboral. Así, la toma de decisión para ingresar o no a una institución dependerá en mucho de la reputación que esta tenga dentro de sus grupos de interés.

La garantía de calidad ha sido para las escuelas de negocios de su propia responsabilidad, con ejercicios de autoevaluación, referentes (*benchmarking*), procesos de gerencia de calidad total (TQM), y su reputación ha resultado en los efectos que de ellas trascienden en áreas de docencia, investigación y extensión. Sin embargo con más fuerza, las acreditaciones han pasado a ser quienes validen entradas, procesos y resultados en las escuelas de negocios. En definición de Hedmo (2002, p. 259) acreditación es

[...] el proceso mediante el cual una organización o agencia reconoce que una institución educativa o programa ha cumplido con ciertas calificaciones o estándares predeterminados, esbozados por la organización acreditadora. Es el proceso de auto-estudio y evaluación inherente a las actividades de acreditación, guiado por normas que están escritas y respaldadas por pares académicos¹.

¹ "The process whereby an organisation or agency recognises an education institution or programme as having met certain predetermined qualifications or standards, outlined by the accrediting organisation. Inherent in accreditation activities is the process of self-study and evaluation, guided by standards which are written and endorsed by academic peers" (traducción propia)

Las acreditaciones pasan así a ser garantes externas de la misión en docencia, investigación y extensión de las escuelas de negocios, en favor de sus grupos de interés (docentes, estudiantes, egresados, entorno empresarial) y pasan a ser una “marca” que atrae aún más a dichos grupos (Hunt, 2015). El debate se amplía si se enfoca la acreditación a la consecución de niveles de calidad (aseguramiento y mejoramiento) a través de unos estándares. La subjetividad de la definición misma de calidad entra en choque con una definición objetiva y factual de un estándar (Gundersen, Jenings, Dunn, Fisher, Kouliavtsev & Rogers, 2011). Una discusión pertinente en este punto es la diferenciación entre auditoría y acreditación. Prøitz, Stensaker & Harvey (2004) proponen que una auditoría es propensa a permitir una diversidad universitaria que la acreditación propone como estandarizada. Aunque las conclusiones de dicho trabajo plantean más similitudes que diferencias, las acreditaciones internacionales, particularmente en sus fases de evaluación final, bloquean la posibilidad de mejora de todo el sistema educativo en tanto los reportes finales se tratan con tal confidencialidad, que los únicos beneficiados serían los que recibieron el reporte. Una posición complementaria es la presentada por Winter (2009) quien propone que la comparabilidad de programas es lo que hace válida una acreditación y que el factor diferencial es importante para las instituciones de Educación Superior y su calidad. Sin embargo, esto puede contrastar con el mercado laboral que busca competencias genéricas estandarizadas y competencias específicas que son desarrolladas en el propio lugar de trabajo.

Existen fuentes de presión externa adicional que han forzado a las escuelas de negocios a enfocarse a procesos de acreditación. Las organizaciones supranacionales (OCDE, UNCTAD, Banco Mundial, WTO) han colocado en su agenda la necesidad de mejorar la educación en negocios. Incluso, en la Unión Europea, los esfuerzos colaborativos de Bologna han cobijado también a las escuelas de negocios, que, por ejemplo, derivaron en instituciones acreditadoras nacionales en Europa del Este (Prøitz, Stensaker & Harvey, 2004). Además, la reducción del tamaño de los gobiernos también ha presionado a que el control de calidad de la educación

recaiga hacia los privados con impacto en la gobernanza de las instituciones de Educación Superior que incluyan estructuras dedicadas al tema de calidad y acreditación (Bryant, 2013). Aunque análisis como el de Lejeune (2011) es para escuelas ya acreditadas, comparte la posición de presiones, pero desde sí mismas, en el llamado mejoramiento continuo que impone un paso rápido en el proceso y que invoca presiones en su interior para alcanzar o superar estándares.

Particularmente la atracción de estudiantes y el entorno empresarial pasan a ser fundamentales para la sostenibilidad económica de las instituciones, por lo que una marca externa y objetiva, como un sello, les representa una señal de calidad en procesos y resultados. Las escuelas de negocios son particularmente proclives a tales señales del mercado. Hemsley-Brown y Oplatka, (2010) mencionan que los estudiantes son ajenos a las estructuras internas de las instituciones de Educación Superior, fijándose en los símbolos o marcas que dejan ver al mercado (incluyendo acreditaciones); esto también está documentado en Latinoamérica en el caso de Brasil, donde la reputación y la empleabilidad son los aspectos de decisión de los estudiantes (Mainardes & Domingues, 2010; Ford 2013). Sin embargo, la acreditación, aunque percibida como reciente en países en desarrollo, ha entrado a concursar con formas diferentes de identificación de la calidad de la educación. Los *rankings* por empresas privadas (que incluyen entre sus variables de medida la acreditación y la entidad acreditadora), los intentos de medida de entes gubernamentales como auditorías e incluso reportes de prensa (Engwal, 2007; Eaton, 2013) le dan a la opinión pública métodos objetivos (en su mayoría) para diferenciar en calidad o reputación a instituciones de Educación Superior y particularmente a escuelas de negocios.

Agencias acreditadoras para escuelas de negocios y sus estándares

En el ámbito mundial en las escuelas de negocios, AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Quality Improvement System) de la EFMD (European Foundation for Management Development) y AMBA

(Association of MBAs) son las agencias acreditadoras más reconocidas. Sin embargo, en ámbitos más locales y regionales las iniciativas públicas y privadas pululan, y cada vez aparecen más entidades cuya misión es certificar, no solo en negocios, sino en diversas disciplinas y en diferentes niveles educativos (Primaria, Secundaria, Vocacional, Superior).

En los EE. UU., AACSB, creada en 1916, es la más reconocida y antigua institución acreditadora (White, Miles, & Levernier, 2008; Lindsay & Campbell, 2003; Jantzen, 2000). Las consideraciones y estándares de esta acreditación se han ajustado, conforme el entorno ha cambiado. Entre sus hitos más recientes, a mediados de los 90, su orientación hacia la investigación con costos en tiempo para el cuerpo profesoral, y financieros para atraer doctores, la calificaron como una acreditación inalcanzable para las escuelas de mediano a bajo perfil y con orientación a docencia. Esta situación se reflejó en el auge de acreditaciones menos exigentes como la *Association of Collegiate Business Schools and Programs* (ACBSP) creada en 1988, después la llamada *Accreditation Council for Business Schools and Programs*, y en 1998 *The International Assembly of Collegiate Business Education* (IACBE), incluso más flexible que ACBSP (Hunt, 2015). El resultado de esta presión (Jantzen, 2000 y Lowrie & Wilmott, 2009) es que a partir de 1994 pudo verse una mayor orientación de AACSB hacia una acreditación flexible que se adecuara a la misión de cada Escuela, flexibilidad que ha sido reforzada y ajustada en el tiempo hasta su última actualización profunda en 2013. Sin embargo, como lo anuncian Tullis & Camey (2007), AACSB ha buscado ampliar su espectro a escuelas de perfil medio que cumplan a cabalidad estándares de alta calidad en EE. UU., y en el exterior, incluso se separan de acreditadoras como ACBSP y IACBE, y vetan de manera implícita universidades acreditadas por dichas agencias.

Adicional a la presión interna de AACSB y su deseo por trascender las fronteras de EE. UU., el emerger de la acreditación EQUIS de la EFMD en 1997 también obligó a reformular aspectos de internacionalización que no eran claves en principio para AACSB. De

hecho, la emergencia de esta acreditación ha puesto en el debate que la orientación internacional de las escuelas de negocios, que sí quieran acreditarse, deberá tener educación transnacional como requisito *sine qua non*. Se convierte así en una nueva industria también en competencia (Naidoo, 2008) por reclutar profesores extranjeros e investigar en temas y coautorías más allá de las fronteras nacionales (Bryant, 2013).

AACSB, en su versión revisada de 2013, ha dividido los estándares de acuerdo con la administración de escuelas (estándares 1-3), la contribución de los grupos de interés al ambiente de aprendizaje (estándares 4-7), el aprendizaje y la enseñanza (estándares 8-12), y el compromiso profesional y académico (estándares 13-15) (AACSB, 2016). Esto se contrasta con EQUIS donde los pilares transversales a sus estándares son 1) contexto, gobernanza y estrategia; 2) conexiones empresariales, y 3) internacionalización.

Urgel (2007) destaca, en el caso de EQUIS, que el valor de la acreditación se da por 1) evaluación de la calidad; 2) reconocimiento y 3) mejora continua que se traduce desde sus estándares de calidad; clasificados según Lejeune (2011) en capacidades: 1) basadas en recursos: conexiones corporativas, contexto y estrategia, estudiantes, profesorado, recursos y administración, y 2) basadas en acciones: internacionalización, programas, educación ejecutiva, contribución a la comunidad, investigación y desarrollo.

Un mecanismo que ha implementado EFMD es EPAS, una acreditación dirigida a programas y vista como primer paso en preparación para acreditación de otros programas, u holística en preparación hacia la acreditación EQUIS (Hommel, 2009, Rees, 2009).

Las dos acreditaciones, como se percibe y se resume en la tabla 2, tienen muchas semejanzas desde sus orígenes. Sin embargo, como lo expresan Antunes & Thomas (2007), es precisamente el origen europeo de EQUIS lo que le da el toque de diversidad y énfasis en lo internacional como aspecto básico de la educación en negocios, mientras que para AACSB está su caracterización sobre las

áreas funcionales y de la disciplina en los negocios orientado a un proceso estratégico y de rendición de cuentas (Lejeune y Vas, 2009). Istileulova & Peljhan (2011, p. 15) van más allá en la comparación y confrontan la facilidad “*light touch*” de EQUIS con la burocracia de AACSB. Los autores citados coinciden en que para cualquier acreditación los tiempos y costos son altos (siendo asumidos totalmente por la institución que desea acreditarse) y buscan, además de la acreditación, un proceso de mejoramiento continuo. Las dos acreditadoras han hecho esfuerzos para que los procesos sean más cercanos a sus sedes centrales. Esto lo hacen a partir de un trabajo de mentoría que, por regla general, desarrollan académicos sénior de escuelas ya acreditadas. Sin embargo, la decisión final sigue recayendo en una junta de acreditación basada en la evaluación de pares que *in situ* verifican el cumplimiento de los estándares.

En cuanto a los estándares, ambas acreditadoras buscan temas transversales que los identifiquen. Para AACSB, los pilares son Innovación, Impacto y Compromiso que se enmarcan en su primer estándar correspondiente a la Misión, Impacto e Innovación, mientras que EQUIS se sustenta en la Internacionalización, Conexiones Empresariales y la Ética, Responsabilidad y Sustentabilidad sustentado en Contexto, Gobernanza y Estrategia. De dichos pilares se desprenden los estándares que, como se ve en la figura 1, tienen algunas correspondencias entre AACSB y EQUIS. Quizá la única excepción donde pueden observarse diferencias es el estándar de estudiantes, que para EQUIS es exclusivo a un único estándar, y para AACSB está en estándares compartidos con los docentes (Estándar 12. Efectividad en la enseñanza y Estándar 13. Interacciones entre estudiantes y profesores). Esto se puede deber al énfasis que en AACSB se da a la necesidad de interacción entre docentes y estudiantes para alcanzar las metas y objetivos de aprendizaje que son estrictamente analizados por esta acreditadora.

De acuerdo con el análisis de la literatura, los elementos que se podrían considerar de mayor relevancia y debate para los procesos de acreditación son los procesos de enseñanza-aprendizaje en los programas, la contribución / producción intelectual y la internacionalización. A continuación, se comparan las perspectivas, haciendo un recorrido sobre los elementos que, de acuerdo con el análisis anterior, las mismas acreditadoras muestran como claves para que las escuelas de negocios puedan ser acreditadas.

- *Procesos de enseñanza-aprendizaje*

Uno de los estándares más importantes para AACSB es el de metas de aprendizaje. Esto es el grado en que el programa cumple con sus metas, que se evalúan de manera sistemática, documentada e informada para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (Palomba & Banta, 1999). El estándar 8 de AACSB plantea: “la escuela utiliza procesos bien documentados y sistemáticos para determinar y revisar los objetivos de aprendizaje del programa; diseñar, entregar y mejorar los currículos del programa para lograr los objetivos de aprendizaje; y demostrar que los objetivos de aprendizaje de los programas se han cumplido”² (AACSB, 2013, p.5). La formulación de las metas de aprendizaje está claramente establecida por AACSB para que sea sobre el programa y no sobre cursos o profundizaciones especiales. Como primer paso, la enunciación de metas y objetivos de aprendizaje se debe dar a partir de una alineación a la misión de la escuela, una revisión documental y con los grupos de interés. Luego, el currículo se adapta a dichas metas, y se identifican las herramientas para medir y reportar su cumplimiento.

Tanto el mismo AACSB, como trabajos de escuelas que ya pasaron por el proceso dan cuenta de lo sistemática y adaptativa que es la gestión del currículo que al final se refleja en metas de aprendizaje (Gundersen et al 2011).

2 “The school uses well-documented, systematic, processes for determining and revising degree program learning goals; designing, delivering, and improving degree program curricula to achieve learning goals; and demonstrating that degree programs learning goals have been met”. (traducción propia)

Tabla 2. Comparación entre acreditadoras internacionales de escuelas de negocios (AACSB y EQUIS)

	AACSB	EQUIS
Origen	Defensa de los negocios como disciplina académica.	Desarrollo de los negocios por un doble interés: académico (universidades) y pragmático (empresas).
Orientación	Altos estándares para calidad en la educación de los negocios. Toma la misión como punto de referencia para los demás estándares.	Altos estándares para calidad en la educación de los negocios. Toma la gobernanza y la autonomía para mejorar el apoyo a grupos de interés y tener una gestión efectiva y estratégica.
Propósito	Brindar herramientas para el mejoramiento continuo y un sello de transparencia más que de regulación, acreditando instituciones y evaluando programas específicos (decidido por la Escuela).	Brindar herramientas para el mejoramiento continuo y un sello de transparencia más que de regulación. Evalúa toda la institución.
Temas de evaluación al candidato	Orientado a la misión y alineación explícita de los factores de evaluación hacia ella.	Gobernanza, sistema de gestión interna y coherencia estratégica.
Énfasis de la acreditadora	Rigor en investigación, calidad de los profesores y metas de aprendizaje. Gerencia estratégica de la institución, participantes, aseguramiento del aprendizaje (Trapnell, 2007).	Rigor en investigación, calidad de los profesores e internacionalización, conexiones con el sector empresarial (educación ejecutiva, si la escuela lo tiene) (Urgel, 2007).
Proceso de elegibilidad	Envío de la solicitud, decisión de elegibilidad.	Envío de la solicitud, visita de evaluador, decisión de elegibilidad.
Tiempo hasta elegibilidad	1 año	1 año
Proceso de formulación de acreditación	Designación de un mentor para realimentación que apoye para cerrar las brechas entre la elegibilidad (primera autoevaluación) y la acreditación.	Guía sistemática de los estándares y retroalimentación desde la sede central. Desde 2011 hay un proceso de mentoría que es de carácter voluntario (EDAF).
Proceso de evaluación	Autoevaluación final y confrontación con pares.	Autoevaluación y confrontación con pares.
Retroalimentación	Pares visitantes.	Junta acreditadora
Decisión	Junta acreditadora	Junta acreditadora
Periodo desde elegibilidad hasta acreditación	3-5 años	Mínimo 2 años
Alternativas de acreditación	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años • Postergar decisión en un año (sujeto a decisión de la Escuela para cumplir los faltantes) • No acreditación 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años • 3 años (incluyendo un reporte anual) • No acreditación

Fuente: Elaboración propia con información adicional de: Shenton, 2010; Urgel, 2007; Trapnell, 2007; Istileulova & Peljhan, 2011; Antunes & Thomas, 2007; Lejeune & Vas, 2009; Bryant 2013.

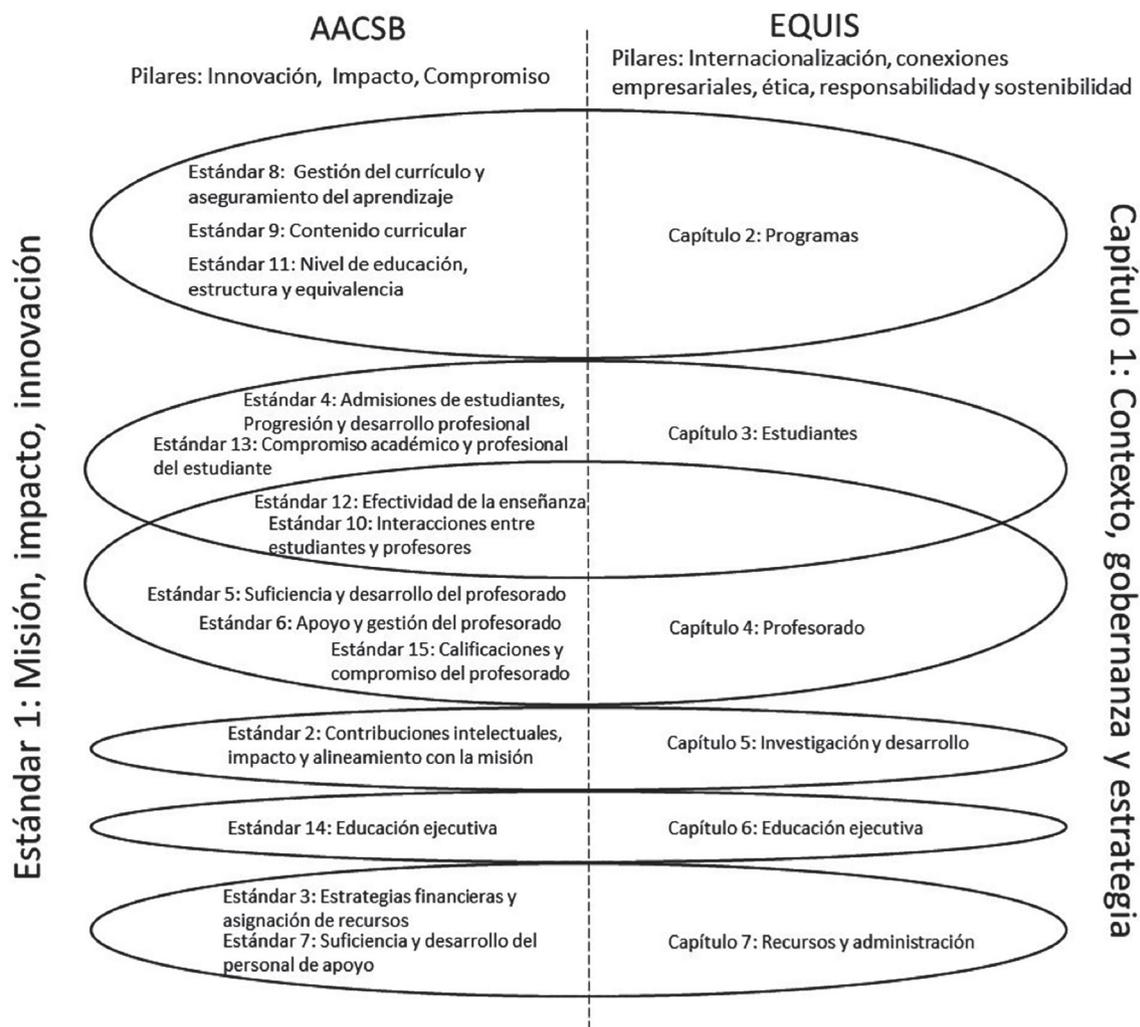


Figura 1. Comparación de estándares entre AACSB & EQUIS

Fuente: Elaboración propia

Para EQUIS, el establecimiento de metas de aprendizaje y diseño, contenido y manejo del currículum se da en el estándar establecido para los programas, revisando cómo es que ellos cumplen con las expectativas de sus grupos de interés, el grado de diferenciación con otros programas de otras escuelas y si las estrategias y políticas del programa están alineadas a los valores, actitudes, conocimientos, capacidades y conductas inculcadas en los estudiantes (EFMD, 2016).

En cuanto a los procesos de evaluación, AACSB propone tres: 1) Selección, que pretende evaluar el estado de los estudiantes en las etapas embrionarias del aprendizaje como

evaluación formativa; 2) Cursos incrustados, que se pueden aplicar a mitad de carrera; y 3) Exámenes y / o proyectos de desempeño al final de los programas, como evaluación sumativa. En los tres casos, lo que se pretende es determinar los progresos de aprendizaje de los estudiantes de acuerdo con las metas enunciadas por los programas y que según los resultados se presenten alternativas para cerrar brechas y / o seguir en un proceso de mejora continua. Por su parte, EQUIS refiere a las instituciones a su propio proceso de evaluación y si este es consistente en la monitorización y calificación de los estudiantes en todo su proceso formativo. Esto se debe traducir en un nivel de calidad adecuado y definido por

los mismos programas. Es menester para la escuela poder demostrar que efectivamente la evaluación de los estudiantes es formativa para cumplir con la calidad esperada de los programas (EFMD, 2016).

Respecto a las metas de aprendizaje, no hay pruebas definitivas sobre su mejora producto del seguimiento de procesos de acreditación. Martell (2007) menciona que la recolección de datos se da, pero los resultados de evaluación recogida no necesariamente se reflejan en mejoras del currículo; esto se confirma con el trabajo de Kelley, Tong, & Choi (2010) que reportan cambios, aunque menores.

Los trabajos en el tema de evaluación de mejores resultados para instituciones acreditadas aún son incipientes. Un ejercicio de revisión del uso de pruebas estandarizadas (como la *Major Field Test in Business, MFT-B*) es el de Bielinska-Kwapisz & Brown (2014) que revisa las características de universidades acreditadas AACSB que usan o no dichas pruebas para evaluar a sus egresados en sus metas de aprendizaje. Gray, Boasson, Carson & Chakraborty (2015) presentan los resultados de evaluación de metas de aprendizaje de un MBA tipo, de acuerdo con los parámetros sugeridos por AACSB y tomados de Palomba & Banta (1999). Sin embargo, en ninguno de estos casos y según los mismos autores, las pruebas pueden considerarse contundentes y definitivas.

- *Docencia e Investigación*

El desplazamiento de AACSB de una orientación meramente investigativa a una más holística y orientada hacia la misión le ha apuntalado algunas críticas de parte quienes consideran que la calidad de las escuelas de negocios se da fundamentalmente en la producción intelectual (Jantzen, 2000 y Lowrie & Wilmott, 2009) que, como consecuencia, en algún momento permeará a la docencia. Para EQUIS, el tema de producción intelectual es también un tema clave que se evidencia en su capítulo 5 exclusivamente dedicado a la investigación y donde precisamente se hace distinción entre las publicaciones académicas y las de divulgación, división que comparte con AACSB y que se debe fundamentalmente

a la naturaleza misma de la disciplina. Sin embargo, se considera una fuerte correlación entre acreditación y resultados en publicaciones, donde se supone que en las escuelas acreditadas se incrementa la importancia de publicación en revistas de alto impacto académico que son más orientadas a la investigación (Bell & Joyce, 2011; Jenkins, 2004; Srinivasan, Kemelgor, & Johnson, 2000). No obstante, esto no es así entre publicaciones y docencia, donde la falta de información por calidad docente (que normalmente se da por evaluación de estudiantes) dificulta dar conclusiones definitivas, salvo, cuando se estudia la carga docente frente a la producción intelectual, que se supone aumenta, aunque con temas de poca conexión a la docencia (Taylor & Stanton, 2009).

La consecuencia de este debate también se ve reflejada en los salarios. Por ejemplo, equiparando los salarios entre docencia e investigación (Terpstra & Honoree, 2004) y entre instituciones acreditadas y no acreditadas, se tiene que son las universidades acreditadas las que normalmente otorgan mejores salarios (Heriot, Austin, and Franklin 2009; Agarwal & Yochum, 2000; Pastore, 1989; Bell & Joyce 2011).

- *Internacionalización*

Una preocupación tanto de las acreditadoras como de las escuelas de negocios es su grado de internacionalización. Los modos de internacionalización de las escuelas en la era de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) rebasan los esfuerzos tradicionales para trascender fronteras. Acuerdos de doble titulación, intercambios académicos de docentes y estudiantes y las mismas acreditaciones se cuentan como formas de internacionalizarse tradicionales (Bruner & Iannarelli, 2011), pero los llamados Cursos Abiertos Masivos en Línea (en inglés: Massive Open Online Course, MOOC) e, incluso, simples videoconferencias ponen un desafío adicional para diferenciar las escuelas de negocios. Solamente en el tema de currículo, esto es, en su flexibilidad y alineación, pueden existir fronteras fuertes entre las universidades. El proceso de Bologna en Europa fue definitivamente un paso hacia la

alineación. Pero más allá de este continente, no se encuentran otros referentes.

Bruner & Iannarelli (2011) hacen notar que las escuelas se remiten principalmente a tres estrategias de internacionalización: 1) Reclutamiento y desarrollo docente con participación de profesores formados en el exterior u originarios de otros países; 2) Instalaciones en el país de origen, y en otros países o con socios estratégicos y 3) Profundización de acuerdos colaborativos de corto o largo plazo, con uno o más socios o con varias dimensiones (intercambios, dobles títulos, etc.). Tanto AACSB como EQUIS tienen en el tema de internacionalización un aspecto clave para la acreditación. En el caso de EQUIS se remite a sus orígenes, porque es precisamente la convergencia de programas de la Declaración de Bologna y la génesis de la Unión Europea la que motiva el intercambio académico. Para AACSB, surge con el proceso mismo de internacionalización de la acreditadora que al rebasar las fronteras norteamericanas se obliga a repensar el carácter internacional de las escuelas de negocios, sugiriendo que la misión de las escuelas trascienda también las fronteras locales y nacionales.

Percepciones de los grupos de interés frente al resultado de acreditarse

Esta sección busca hacer una revisión de las percepciones que, de acuerdo con los grupos de interés: estudiantes y egresados, profesores y de nivel institucional, pueden ser importantes a la hora de determinar los pros y los contras de entrar a un proceso de acreditación. Adicionalmente, se presentan los estándares que a la luz del análisis y la revisión de la literatura resultan más importantes para las dos acreditadoras: procesos de enseñanza-aprendizaje, producción intelectual e internacionalización.

No se encuentran pruebas concluyentes en la percepción de atracción de estudiantes a escuelas acreditadas como factor de decisión (Kelderman, 2009 & Abrahamson, 2010), pero en el caso de AACSB, Alexander & Hatfield (1995) encontraron que la acreditación es un factor de decisión para cambiar de institución.

Un factor que se tiene relacionado con la acreditación misma es la reputación de la escuela para la decisión de ingresar, esto en el entendido de que la acreditación forma parte de su interés por ganar reputación. Asimismo, estudios de Lindsay & Campbell (2003) y Howell & Heshizer (2008) encontraron que los resultados de pruebas estandarizadas, tanto de entrada como de salida eran mejores para estudiantes o egresados de escuelas acreditadas. En cuanto a las pruebas de salida estas resultarían en mejores salarios, pero sin poder establecer que dicho beneficio fuera causado necesariamente por la acreditación de la institución de origen (Hedrick, Henson, Krieg & Wassell, 2010; Bastin & Kalist, 2013). De todas formas, sí existen estudios donde se verifican que las escuelas acreditadas envían al mercado estudiantes que perciben mejores salarios (Kim, Rhim, Henderson, Bizal, & Pittman, 1996; Olbrecht & Yeaton, 2011).

Una pregunta que surge de los procesos de acreditación es hasta qué punto estos derivan en mejores egresados aceptados por el mercado laboral. En 2014, Hult University elaboró un estudio identificando las necesidades de los empleadores en los egresados de MBA. Además de mostrar que los egresados no reunían completamente sus expectativas y criticar fuertemente el sistema de calificación tradicional de las escuelas de negocios y el énfasis extremo en teorías, mostró la necesidad de incorporar una serie de competencias en los egresados para poder enfrentar el mercado laboral: conciencia de sí mismo, integridad, competencia intercultural, habilidades de equipo, pensamiento crítico, comunicación, confort con la ambigüedad y la incertidumbre, creatividad, capacidad de ejecución, y de ventas.

Respecto a los profesores, perciben de manera más positiva y directa la acreditación AACSB, primero, en términos de lugar deseable para trabajar, y segundo, en mejores remuneraciones. (Roberts, Johnson, & Groesbeck, 2004 y 2006 y Roller, Andrews, & Bovee, 2003). En cuanto a contribución intelectual, estudios como los de Udell, Parker, and Pettijohn (1995) y Hedrick, Henson, Krieg, and Wassell (2010) muestran que las universidades acreditadas tienen más publicaciones y en revistas mejor *ranqueadas* que aquellas no acreditadas.

Un elemento que muchas veces se pasa por alto es el contexto en el cual está inmersa la escuela de negocios. Elliot (2013) hace una revisión casuística de universidades en Canadá mostrando que los efectos principales de acreditación se dan en mayor reputación, influencia para el cambio, aumento de la eficiencia en la gestión y mayor enfoque hacia la investigación, pero su alcance depende precisamente del contexto de cada escuela con efectos variables en cada uno de los tópicos anteriormente mencionados.

Roller *et al* (2003), en un estudio basado en encuestas a decanos, revisaron los pros y los contras de buscar una acreditación. Coincidieron en el tema de la reputación, pero agregaron temas como accesibilidad a más recursos y desarrollo de los programas. Las percepciones negativas frente a la acreditación también han sido parte del debate: (1) gasto y esfuerzo, esto es, el excesivo tiempo procedimental requerido para adaptarse a los estándares; (2) Falta de presión de grupos de interés; (3) Incapacidad para alcanzar estándares en profesores y currículo, y (4) otros (por ejemplo, reestructuración, carga laboral, retorno de inversión). Westerheijden (2003) coincide con el tema del tiempo y agrega: (5) el aumento de la homogeneidad / estandarización que va en contravía de la diversidad universitaria; (6) comprometerse con programas específicos como los “mejores”, descuidando la innovación en otros programas más rezagados; (7) el juzgamiento subjetivo basado en los umbrales de acreditación; (8) el peligro de reconocer a la acreditación como único elemento en el acceso a fondos o financiación externa. En adición, Lowrie y Willmott (2009) mencionan que: (9) estándares internacionales puedan sustituir sistemas de calidad de la educación nacionales y (10) la disminución del valor del conocimiento generado por fuera de las exigencias de los estándares (por ejemplo, en revistas de divulgación y aquellas que no tienen revisión por pares).

Julian & Ofori-Dankwa (2006) mencionan que la *acreditocracia* resultante ha hecho que las escuelas de negocios influyeran políticas de contratación, investigación y docencia, perdiendo la independencia y autonomía, característica primordial de una

universidad. En la misma línea, Yunker (2000) remite a la rigidez institucional, a la pérdida de eficiencia y a los gastos excesivos. En este último caso varios autores coinciden en las exorbitantes sumas de dinero requerido tanto para acreditar, como para mantener la acreditación, no solo en términos de cuotas de inscripción y sostenimiento, sino en las visitas de acreditación y, en varios casos, en consultorías externas para lograr acreditación (McKee, Mills, & Weatherbee, 2005; Pringle, Michel, & Madison, 2007; Roberts, Johnson, & Groesbeck, 2006).

Conclusiones

Las escuelas de negocios se enfrentan a un panorama que es reflejo de la competencia en un mundo cada vez más globalizado. Las acreditaciones internacionales son un medio para mostrar a sus grupos de interés las características sobresalientes y diferenciadoras de aquellas escuelas que no tienen acreditación o no tienen un reconocimiento expreso. Sin embargo, existen críticas frente al verdadero valor de la acreditación que no se debe quedar en el mero reconocimiento de imagen, sino que debe profundizar en el proceso de mejoramiento continuo. Asimismo, se critica el hecho de estandarizar la educación chocando frente a la autonomía que históricamente han tenido las universidades.

A pesar de tales críticas, es un ejercicio necesario para las escuelas conocer las diferentes acreditadoras para tomar las decisiones de apuntar a estándares de calidad. Por ello escoger entre las diferentes opciones debe partir desde el perfil mismo de la escuela y su compatibilidad con los énfasis exigidos. Para los casos seleccionados en este documento: AACSB propende por profundizar los temas de aseguramiento del aprendizaje y consolidar el desarrollo académico en las áreas funcionales; mientras tanto, EQUIS, por su origen, promueve la internacionalización y el intercambio académico. Ambas acreditadoras ponen un gran énfasis en la investigación y la extensión de sus acreditadas.

Los resultados en cuanto a percepción de los grupos de interés no son uniformes, pero lo que

sí está claro es el rol cada vez más creciente de las escuelas de negocios por pertenecer a estos grupos selectos. Seguramente uno de los condicionantes a futuro para la demanda de servicios de las escuelas provenga precisamente del mayor reconocimiento que tengan, respaldado, eso sí, por un proceso certificado de mejoramiento de calidad.

El proceso de toma de decisiones de la administración de las escuelas de negocios, sobre todo las no acreditadas y que piensen perseguir esta meta, puede utilizar este documento como base para entender el carácter crítico que crecientemente han tenido las acreditaciones en las escuelas de negocios; asimismo, puede apoyarlo en una primera aproximación sobre los énfasis de las acreditadoras seleccionadas en los estándares particularmente en la internacionalización para EQUIS y en el desarrollo académico para AACSB. También se destacan aspectos comunes a ambas acreditadoras, como el rol creciente de la investigación como exigencia para alcanzar estándares acreditables.

Finalmente, se sugiere profundizar estos temas para futuras investigaciones en países en desarrollo, donde la literatura aún es incipiente. Particularmente los estándares que precisamente son de énfasis en AACSB y EQUIS pueden ser un buen punto de entrada para ampliar el debate: internacionalización, desarrollo académico e investigación. No está de más mencionar que la información que se puede extraer de países en desarrollo dependerá en gran medida del interés que estas presenten para perseguir acreditaciones que se unen a los otros tipos de evaluaciones de calidad académica como las auditorías, los rankings y las autoevaluaciones.

Referencias bibliográficas

- Abrahamson, T. (2010). How high-achieving seniors choose their college: The four new rules. *Higher Education Marketing Report*, 24(8), 1-2.
- Agarwal, V., & Yochum, G.R. (2000). The academic labor market for new PhDs in business disciplines. *Journal of Business & Economic Studies*, 6(2), 1-21.
- Bielinska-Kwapisz A., & Brown F. (2014) As Compared to What? Characteristics of the AACSB Institutions That Utilize the Major Field Test in Business, *Journal of Education for Business*, 89(7), 373-381.
- Alexander, R. P. & Hatfield, D. (1995). Does AACSB accreditation impact enrollment? *The Coastal Business Journal*, 1(1), 47-52.
- Antunes D. & Thomas, H., (2007). The Competitive (Dis)Advantages of European Business Schools. *Long Range Planning* 40, 382-404.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB. (2016). *Accreditation*. Recuperado de <http://www.aacsb.edu/accreditation>
- Association to Advance Collegiate Schools of Business - AACSB (2013) *AACSB Assurance of Learning Standards: An Interpretation*. Tampa: AACSB. Recuperado de: <http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Publications/white-papers/wp-assurance-of-learning-standards.ashx>
- Bastin, H., & Kalist, D. E. (2013). The labor market returns to AACSB accreditation. *Journal of Labor Research*, 34(2), 170-179.
- Bell, R. L. & Joyce, M. P. (2011). Comparing business faculty's salaries by rank and gender: does AACSB accreditation really make a difference? *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(2), 19-40.
- Blanco-Ramírez, G. & Berger, J. (2014). Rankings, accreditation, and the international quest for quality, *Quality Assurance in Education*, 22(1), 88 – 104.
- Bruner, R. F. & Iannarelli, J. (2011) Globalization of Management Education, *Journal of Teaching in International Business*, 22(4), 232-242.
- Bryant, M. (2013). International Accreditations as Drivers of Business School Quality Improvement. *Journal of Teaching in International Business*, 24, 155–167.
- Gray, D., Boasson, V., Carson M., & Chakraborty, D. (2015) Anatomy of an MBA Program Capstone Project Assessment Measure for AACSB Accreditation *International Journal of Business Administration*, 6(1), 1-7.
- Deming, W. E. (1994). The need for change, *The Journal for Quality and Participation*, 17(7), 30-2.
- Eaton, J. S. (2013). The Changing Role of Accreditation: Should It Matter to Governing Boards? *Trusteeship Magazine - Association of Governing Boards*. Recuperado de <http://agb.org/trusteeship/2013/11/changing-role-accreditation-should-it-matter-governing-boards#>

- EFMD (2016). *Quality Improvement System 2016 EQUIS Standards & Criteria*. Brussels: EFMD. Recuperado de: https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2016/EQUIS_Standards_and_Criteria.pdf
- Elliott, C. (2013). The impact of AACSB accreditation: A multiple case study of Canadian university business schools. *Canadian Journal of Administrative Sciences. Revue canadienne des sciences de l'administration*, 30, 203–218.
- Engwall L. (2007) The anatomy of management education. *Scandinavian Journal Management*. 23, 4–35.
- Ford, E. (2013). International Accreditation of Business Schools in Emerging Markets: A Study of FGV-EAESP and Insper in Brazil. En: *Innovation in Business Education in Emerging Markets*. Edited by Ilan Alon, Victoria Jones and John R. McIntyre (pp.125-147) Palgrave Macmillan.
- Gundersen D., Jenings S., Dunn D., Fisher W., Kouliavtsev M., Rogers V. (2011) A Pillar for Successful Business School Accreditation: Conducting the Curriculum Review Process – A Systematic Approach. *American Journal of Business Education*, 4(5), 39-48.
- Hedmo, T. (2002), The Europeanisation of business education. En Amdam, R. P., Kvalshaugen, R. and Larsen, E. (Eds.), *Inside the Business Schools: the content of European Business Education*, (pp. 247-266) Copenhagen Business School Press.
- Hedrick, D. W., Henson, S., Krieg, J., & Wassell, Jr. C. (2010). The Effects of AACSB Accreditation on Faculty Salaries and Productivity. *Journal of Education for Business*, 85, 284–291.
- Hedrick, D., Henson, S., Krieg, J., & Wassell, C. (2010). The effects of AACSB accreditation on faculty salaries and productivity. *Journal of Education for Business*, 85(5), 284–291.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2010), The globalization and marketization of higher education: Some insights from the standpoint of institutional theory. En: Maringe, Felix, and Foskett, Nicholas (eds.), *Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives* (pp.65-80) London, United Kingdom: Continuum.
- Heriot, K., Austin, W., & Franklin, G. (2009). Applying for initial AACSB accreditation: An exploratory study to identify costs. *Journal of Education for Business*, 84(5), 283-289.
- Hommel, U. (2009, January). EPAS after “Scale Up”. *Global Focus: EFMD Programme Accreditation*, 3(1), 3-4.
- Howell, C., & Heshizer, B. (2008). Characteristics that assist future public accountants pass the CPA exam on fewer attempts. *Journal of Applied Business and Economics*, 8(3), 57-66.
- Hult University (2014) *The Future of Business Education & The Needs of Employers*. Cambridge: Hult International Business School.
- Hunt, S. (2015) Research on The Value of AACSB Business Accreditation In Selected Areas: A Review And Synthesis. *American Journal of Business Education*, 8(1), 23-30.
- Istileulova Y., & Peljhan, D. (2011). *Pros and Cons of International Accreditation: A Path of Business Schools towards Quality Seal*. Recuperado de: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=EBR2011&paper_id=32
- Jantzen, R. H. (2000). AACSB mission-linked standards: Effects on the accreditation process. *Journal of Education for Business*, 75(6), 343-348.
- Jenkins, A. (2004). *A Guide to the Research Evidence on Teaching-research Relations*. Heslington, England: The Higher Education Academy,
- Julian, S. D., & Ofori-Dankwa, J. C. (2006). Is accreditation good for the strategic decision making of traditional business schools? *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 225–233.
- Kelderman, E. (2009). Struggling colleges question the cost – and worth – of specialized accreditation. *The Chronicle of Higher Education*. Oct. 5.
- Kelley, C., Tong, P., & Choi, B. J. (2010). A review of assessment of student learning programs at AACSB schools: A dean’s perspective. *Journal of Education for Business*, 85(5), 299–307.
- Kim, K., Rhim, J., Henderson, W., Bizal, N., & Pittman, G. (1996). AACSB accreditation: A positive signal in accounting job markets. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 32, 123-134.
- Lejeune, C. & Vas, A. (2009). Organizational culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact, *Journal of Management Development*, 28(8), 728 – 741.
- Lejeune, C. (2011). Is continuous improvement through accreditation sustainable?, *Management Decision*, 49(9), 1535 – 154.
- Lindsay, D.H., & Campbell, A. (2003). An examination of AACSB accreditation status as an accounting program quality indicator. *Journal of Business and Management*, 9, 125-136.

- Lowrie, A., & Willmott, H. (2009). Accreditation sickness in the consumption of business education: The vacuum in AACSB standard setting. *Management Learning*, 40, 411–420.
- Mainardes, E. W. and Domingues, M. J. (2010). Atração de Alunos para a Graduação em Administração em Joinville—SC: Estudo Multicaso Sobre os Fatores Relacionados ao Mercado de Trabalho, *FACEF Pesquisa*, 13(1): 32–47.
- Martell, K. (2007). Assessing student learning: Are business schools making the grade? *Journal of Education for Business*, 82(4), 189–195.
- McKee, M. C., Mills, A., & Weatherbee, T. (2005). Institutional field of dreams: Exploring the AACSB and the new legitimacy of Canadian business schools. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(4), 288–301.
- Naidoo, V. (2008), Transnational higher education. A stock take of current activity, *Journal of Studies in International Education*, (13)3, 310-330.
- Olbrecht, A., & Yeaton, K. (2011). The value of undergraduate AACSB accreditation on the earnings of college graduates. *Working paper*. Ramapo: College of New Jersey.
- Palomba, C. A., & Banta, T. W. (1999). *Assessment essentials: Planning, implementing, and improving assessment in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pastore, J. M., Jr. (1989). Developing an academic accreditation process relevant to the accounting profession. *CPA Journal*, 159(5), 18-26.
- Pringle, C., Michel, M., & Madison, J. (2007). Assessment practices in AACSB-accredited business schools. *Journal of Education for Business*, 82(4), 202–211.
- Prøitz, T., Stensaker B., & Harvey L. (2004) Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(6), 735-750.
- Rees, B. (2009, January). EPAS as a stepping stone for EQUIS. *Global Focus: EFMD Programme Accreditation*, 3(1), 15-16.
- Roberts, W. A., Johnson, R. & Groesbeck, J. (2004). The faculty perspective on the impact of AACSB accreditation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 8(1), 111-125.
- Roberts, W. A., Johnson, R., & Groesbeck, J. (2006). The perspective of faculty hired after AACSB accreditation on accreditation's impact and importance. *Academy of Educational Leadership Journal*, 10(3), 59–71.
- Roller, R. H., Andrews, B. K., & Bovee, S. L. (2003). Specialized accreditation of business schools: A comparison of alternative costs, benefits, and motivations. *Journal of Education for Business*, 78(4), 197-204.
- Shenton, G. (2010). Credit Where It's Due: AACSB and EQUIS. *EFMD Global Focus*, 4(1): 20–25.
- Srinivasan, S., Kemelgor, B., & Johnson, S. D. (2000). The future of business school scholarship: An empirical assessment of the Boyer Framework for U.S. deans. *Journal of Education for Business*, 76, 75–81.
- Taylor, R. L., & Stanton, A. D. (2009). Academic publishing and teaching effectiveness: An attitudinal study of AACSB accredited business school faculty. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13, 93–106.
- Terpstra, D. E., & Honoree, A. L. (2004). Job satisfaction and pay satisfaction levels of university faculty by discipline type and by geographic region. *Education*, 124(3), 528-539.
- Trapnell, J. E. (2007), AACSB International accreditation, *Journal of Management Development*, 26(1), 67 – 72.
- Tullis, K. J., & Camey, J. P. (2007). Strategic implications of specialized business school accreditation: End of the line for some business education programs? *Journal of Education for Business*, 83(1), 45-51.
- Udell, G. G., Parker, S., & Pettijohn, C. (1995). An examination of the research productivity of marketing faculty at newly minted AACSB schools. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(2), 106–113.
- Urgel, J. (2007). EQUIS Accreditation: Value and Benefits for International Business Schools. *Journal of Management Development*, 26(1): 73–83.
- Westerheijden, D. (2003). Accreditation in Western Europe: Adequate Reactions to Bologna Declaration and the General Agreement on Trade in Services. *Journal of Studies in International Education*, 7, 277-302
- White, J. B., Miles, M. P., & Levernier, W. (2008). AACSB International and the management of its brand: implications for the future. *Journal of Management Development*, 28(5), 407-413.
- Winter, R. (2009). Accreditation of Study Programs in Business and Information Systems Engineering: Towards more Competitiveness or Towards more Bureaucracy? *Business & Information Systems Engineering*, 1(4), 331-338.
- Yunker, J. A. (2000). Doing things the hard way: Problems with mission linked AACSB accreditation standards and suggestions for improvement. *Journal of Education for Business*, 75(6), 348–353.