



Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en
Educación"
ISSN: 1409-4703
rebeca.vargas@ucr.ac.cr
Universidad de Costa Rica
Costa Rica

Soto Grant, Andrea
**La gestión por procesos como herramienta fundamental en
el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias**
Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en
Educación", vol. 22, núm. 2, 2022, Mayo-Agosto, pp. 1-24
Universidad de Costa Rica
San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica

DOI: <https://doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44770546017>

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



La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias

Implementation of procedures as a fundamental tool for quality assurance of university careers

Volumen 22, Número 2
Mayo - Agosto
pp. 1-24

Andrea Soto Grant

Citar este documento según modelo APA

Soto Grant, Andrea. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 1-24. Doi. <https://doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726>

La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias

Implementation of procedures as a fundamental tool for quality assurance of university careers

Andrea Soto Grant¹

Resumen: Este ensayo plantea la necesidad de incorporar herramientas de gestión para lograr el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias como parte importante de una efectiva administración educativa. Se parte de la premisa de que, si bien todos los programas académicos logran completar las diferentes actividades del aseguramiento de la calidad, esta gestión se puede volver compleja y confusa para todas las personas implicadas debido que las tareas son realizadas de diversas formas. Por lo anterior, se hace necesaria la incorporación de procedimientos institucionales para que las personas involucradas puedan seguir una ruta específica, elaborada a partir de la misma experiencia de los ejecutores y adaptada a las necesidades particulares de cada institución y carrera específica. Lo anterior permitiría alcanzar el aseguramiento de la calidad de una manera más eficiente y eficaz en tiempos en que el uso óptimo de los recursos se vuelve transcendental en la ejecución de las tareas sustantivas de las universidades y el logro de los objetivos propuestos. Para este análisis se adoptó un enfoque hermenéutico-dialéctico, ya que lo que se busca es comprender el fenómeno de la calidad de las carreras universitarias desde la particularidad y el contexto concreto del sector, de cada institución y de cada carrera en específico. Por tanto, este enfoque permite tomar en cuenta las condiciones para cada caso.

Palabras clave: Calidad educativa, Enseñanza superior, Gestión de la calidad, Aseguramiento de la calidad.

Abstract: This essay raises the need to incorporate management tools to ensure the quality of university careers as an important part of an effective educational administration. It is based on the premise that, although all academic programs manage to complete the different quality assurance activities, this management can become complex and confusing for all the people involved because the tasks are carried out in different ways. Due to the above, it is necessary to incorporate institutional procedures so that the people involved can follow a specific route, elaborated from the experience of the executors, and adapted to the needs of each institution and specific career. The foregoing would allow achieving quality assurance in a more efficient and effective way in times when the optimal use of resources becomes transcendental in the execution of the substantive tasks of the universities and the achievement of the proposed objectives. For this analysis, a hermeneutical-dialectical approach was adopted, since what is sought is to understand the phenomenon of the quality of university careers from the particularity and the specific context of the sector, of each institution and of each specific career. Therefore, this approach allows considering the conditions for each case.

Key Words: Educational quality, Higher education, Quality management, Quality assurance.

¹ Asesora Académica en el Centro de Desarrollo Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica. Máster en Gestión de la Calidad en Educación Superior de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica; Máster en Planificación Curricular de la Universidad de Costa Rica. Orcid <https://orcid.org/0000-0003-4821-633X>

Dirección electrónica: asotogrant@gmail.com

Ensayo recibido: 18 de octubre, 2021

Enviado a corrección: 21 de febrero, 2022

Aprobado: 20 de abril, 2022

1. Introducción

En la actualidad, cualquier institución o entidad necesita analizar y evaluar la calidad de los productos o servicios que brinda con el fin de solventar las necesidades particulares y cumplir con las expectativas que poseen sus clientes o usuarios. Para que esta evaluación sea eficiente y genere los resultados esperados, se hace necesario la implementación de una gestión por procesos. Esta gestión se basa en la conjunción de las diferentes actividades que realizan las dependencias de la institución que tienen a cargo cierta parte del proceso en la cadena de generación del producto o servicio. Este tipo de gestión permite una mayor efectividad en la gestión propia de dicho proceso y, por ende, mejora la gestión de la institución en general (Albán et al., 2014).

Esta necesidad de alcanzar una efectiva gestión ataÑe, tambiÑn, a las instituciones de educación superior, ya que no se encuentran exentas de valoraciones de calidad por parte de sus usuarios, los cuales exigen resultados segÑn sus necesidades en relación con los servicios educativos, académicos, científicos y tecnológicos, producto de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

Una vez alcanzado cierto nivel de calidad, las universidades deben velar porque sea permanente y constante por medio de la implementación del ciclo de aseguramiento de la calidad. Esta implementación permitiría la generación de una estructura documental y haría posible el análisis de la información con la finalidad de sistematizar los procedimientos desarrollados en la institución (Camisón et al., 2006). La sistematización tiene el fin de mejorar los procesos e incrementar la confianza de los usuarios en los servicios académicos que brinda la organización educativa (Herrera, 2007).

Lo anterior se logra por medio de la implementación de mecanismos de gestión que les permita a las instituciones maximizar el uso de los recursos que poseen (Albán et al., 2014). Uno de los mecanismos más efectivos es la creación de manuales de procedimientos basados en el marco jurídico y administrativo propio de la entidad. Estos manuales llevan a consolidar y generalizar criterios en la ejecución de las actividades sustantivas, ya que establecen responsables y sus respectivas funciones y facilitan el seguimiento y consecución de los objetivos para la toma de decisiones (Vivanco, 2017).

La creación y seguimiento de procedimientos son una práctica extendida y generalizada en la gestión administrativa y financiera de instituciones de educación superior; sin embargo, hasta hace algunos años las instituciones se han dado a la tarea de crear e implementar procedimientos específicos para la gestión de los procesos que forman parte del ciclo de

aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias a pesar de que la valoración de la calidad es un tema relevante para la selección de las carreras por parte de los usuarios.

Esta práctica de gestión para el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias debe estar apoyada, según Mora (2005), en políticas generales y específicas, que generen instrumentos para la ejecución de la evaluación de la calidad de forma continua y cotidiana de cada una de las carreras que imparte la institución.

De las políticas relacionadas con el tema de calidad de las carreras que imparte, deben desarrollarse objetivos y metas sustentados en concepciones teóricas adaptadas o adoptadas de modelos operativos específicos que les permitan la valoración de los diferentes elementos del sistema (De Miguel, 1995) para poder establecer estándares de calidad que desea alcanzar con respecto a los profesionales que desea titular.

Dada la relevancia de este camino a seguir por parte de las instituciones de educación superior para alcanzar metas y objetivos de calidad para sus carreras universitarias es que el propósito de este ensayo busca establecer una relación directa entre el aseguramiento de la calidad de las carreras que imparte y la institucionalización de los procedimientos que requieren para lograr esos objetivos y metas de calidad propuestos.

2. Desarrollo del tema

2.1 Proposición

Las universidades necesitan establecer mecanismos de gestión que apoyen la ejecución de las distintas etapas del proceso de valoración de la calidad de las carreras universitarias.

Uno de los mecanismos de gestión que podrían incorporar las universidades son los manuales de procedimientos ya que contribuyen a una mejor gestión de los recursos involucrados, haciendo más efectivo y eficaz el alcance de los objetivos propuestos por la institución educativa relacionados con la calidad. La meta principal de estos mecanismos es establecer una dinámica constante y cotidiana que logre incorporar las tareas involucradas en el ciclo del aseguramiento de la calidad dentro de los quehaceres de la entidad educativa.

2.2 Argumentos

2.2.1 *El concepto de calidad enfocado a la Educación Superior*

En la implementación de mecanismos de gestión para el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias se hace necesario partir de una concepción de calidad que esté enfocada en la educación superior para determinar el alcance específico del término a las

características particulares de este sector educativo dada la amplitud de aplicación del concepto.

Una de las clasificaciones que se pueden tomar como punto de partida para que una universidad pueda elegir uno o más enfoques de calidad, es la planteada por Harvey y Green (2011). Estos autores proponen cinco perspectivas de abordaje del concepto de calidad adaptables a la Educación Superior:

- La calidad como excepción: asume la calidad como equivalente al cumplimiento de estándares que pueden ser mínimos o máximos
- La calidad total: requiere la buena realización de los productos o servicios desde el inicio, tomando en cuenta criterios predefinidos para el logro de la perfección
- La relación del valor del producto o servicio versus calidad esperada: visualiza la calidad desde la perspectiva de si el producto o servicio satisface las necesidades del usuario o cliente
- La calidad como la adecuación del producto o servicio a los objetivos con que fue creado y si realmente llega a cumplir con ese objetivo
- La calidad como transformación del usuario o cliente: es la calidad vista como el grado de influencia que el producto o servicio tiene en la toma de decisiones.

Una misma institución puede asumir una o varias de estas perspectivas del concepto de calidad para determinar los alcances de sus objetivos institucionales y la selección de las perspectivas va a depender de su contexto social, económico, político, tecnológico y científico.

Por otra parte, las instituciones universitarias deben tomar en cuenta los elementos propuestos por Aguirrondo (2002) para la selección, adaptación o elaboración del concepto de calidad que guiarán las tareas o actividades institucionales. Estos elementos propios del concepto de calidad en contextos universitarios parte de que la definición debe ser totalizante ya que va a ser aplicado a cualquier componente de la institución educativa; así mismo debe responder a un espacio temporal específico permeado por elementos culturales, sociales e históricos del sistema educativo superior; además debe tomar en cuenta las exigencias nacionales e internacionales de un mundo globalizado; y será un punto determinante en la toma de decisiones para lograr la efectividad de los procesos que la institución realiza.

Todos estos factores hacen que el concepto de calidad sea multidimensional y complejo. En el caso de las universidades, la selección de un concepto de calidad debe tomar en cuenta las particularidades propias de las entidades educativas.

Las instituciones de educación superior poseen un grado de complejidad administrativa particular debido a que son parte de un sistema educativo nacional, con un nivel de autonomía alto en la toma de decisiones a lo interno, pero que también debe responder a diversas exigencias del entorno. Además, posee una interacción y relación con otros niveles educativos ligados e interconectados. Es por esto que la decisión de una institución por asumir o adaptar una o más perspectivas de calidad debe visualizarse desde el tipo de naturaleza social, económica, administrativa particular que poseen las universidades. Más relevante aún es que dicho concepto puede ser modificado o adaptado por la institución si el contexto en el que se encuentra inmersa la entidad también cambia (Albán et al., 2014).

La elección de un concepto de calidad por parte de la institución educativa permeará los mecanismos de gestión permanente para alcanzar el nivel de calidad deseado según los objetivos propuestos, y que influenciarán los procesos propiamente académicos; es decir, planes de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje, personal docente y administrativo, procesos de investigación, proyectos de vinculación, en general, ambiente educativo (Backhouse et al., 2007; Tunnermann, 2003).

Una vez que las instituciones logran definir, adaptar o adoptar una concepción de calidad para ser aplicada a los procesos académicos y administrativos de las carreras universitarias, requieren de elegir e implementar un mecanismo de comprobación de la calidad alcanzada.

Estos mecanismos poseen dimensiones y aspectos que se encuentran definidos dentro del concepto y sirven para determinar en qué medida se están alcanzado los objetivos propuestos, es decir, se debe evaluar el nivel de calidad. Por esta razón es que la calidad y la evaluación son “conceptos estrechamente relacionados, hasta el punto de que no podría entenderse la una sin la otra. Si se habla de calidad es porque implícita o explícitamente se ha realizado una evaluación y si se evalúa se hace con algún criterio” (Egido y Haug, 2006, p. 86).

2.2.2 Evaluación de la calidad de las carreras universitarias

La evaluación de la calidad de las carreras universitarias ha dejado de ser una opción para pasar a convertirse en una necesidad, esto debido a que existe una gran competitividad del mercado educativo entre entidades similares públicas y privadas. Además, la sociedad estatal y civil está demandando una rendición de cuentas de los servicios que brinda la institución basada en resultados y, que estos resultados, den paso a procesos de mejoramiento continuo para garantizar el egreso de mejores personas y profesionales con

mayores habilidades laborales y personales que puedan enfrentar los retos presentes y futuros (Águila, 2005; Álvarez, 2008).

A partir del contexto anteriormente descrito, la evaluación de la calidad enfocada al sector educativo podría definirse como un “proceso sistemático de recogida de información respecto del sistema general de actuación educativa, en relación con unos criterios o referencias, para formar juicios de valor acerca de una determinada situación y tomar decisiones” (González, 2004, p. 156). Esta estimación debe otorgar un valor determinado a los criterios o referencias en aras de alcanzar la transformación y el mejoramiento continuo como producto de un proceso sistemático para el asentamiento de una cultura de calidad (Álvarez, 2008).

Los criterios que se tomen como referencia para valorar la calidad de las carreras universitarias deben estar en sintonía y coherencia con los componentes educativos institucionales que guiaron la conceptualización de la calidad elegida por la universidad. En otras palabras, los criterios con que se mida la calidad deben contemplar los objetivos institucionales, recursos disponibles y resultados obtenidos (Tejedor y Rodríguez, 1996), para que los mecanismos utilizados logren una eficacia, eficiencia y funcionalidad de los procesos como resultado de la sinergia interna de la carrera, así como de la pertinencia y relación con otros sistemas institucionales y externos con los que se vincula (Castaño-Duque y García-Serna, 2012; Sánchez, 2011).

Para poder establecer esa sinergia, la institución debe tomar una serie de elecciones con respecto a la evaluación de la calidad que desea implementar, es decir, seleccionar el tipo y nivel de evaluación, el enfoque evaluativo de la mediación según la intención y objetivos institucionales y la metodología que va a aplicar y en qué niveles educativos, académicos o administrativos va a realizar la medición.

En cuanto a los niveles en que se podría aplicar la evaluación de la calidad Suaste (2012) señala que se podría evaluar la calidad de todo el nivel educativo universitario como parte del sistema de educación; se puede valorar a una institución de educación superior particular de manera integral, también la institución puede someter a la evaluación a un programa o carrera; o puede especificar la evaluación de la calidad de las personas estudiantes.

En cuanto al tipo de evaluación de la calidad, Tejedor y Rodríguez (1996) señalan que las instituciones universitarias podrían implementar una evaluación de sus carreras con el fin de que los resultados sirvan para la toma de decisiones de mejoramiento particular de algunos o todos los elementos que las componen. También se podría aplicar la evaluación de la calidad

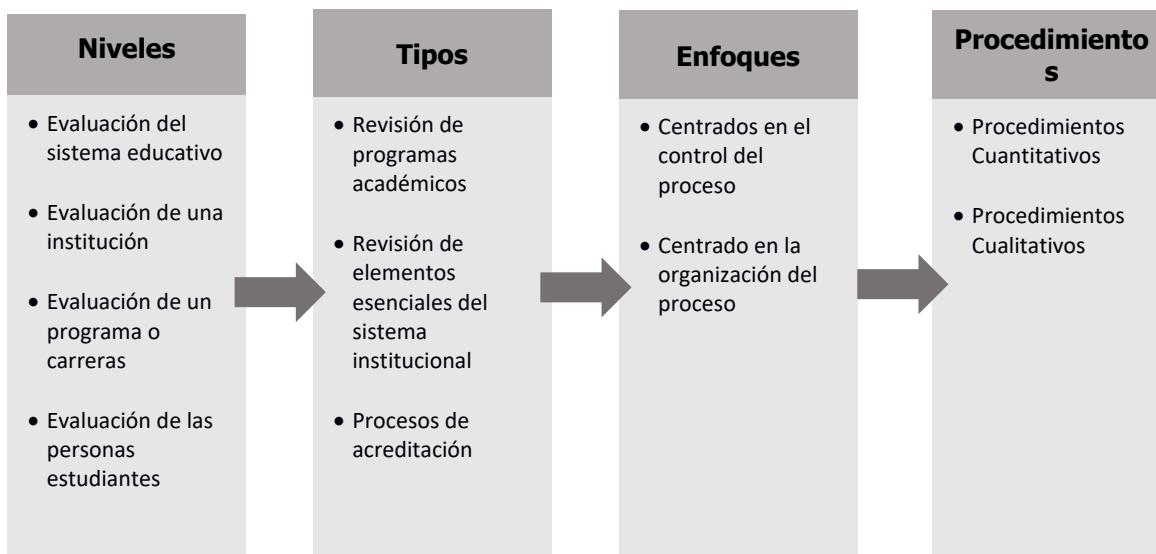
en algunos de los elementos sustantivos del sistema en general que apoya a las carreras para establecer planes de mejoramiento institucional; o podrían optar por una evaluación de la calidad relacionada con certificaciones públicas y acreditaciones específicas.

Cualquiera de estas decisiones se pueden concretar desde dos enfoques elegidos por la institución educativa de acuerdo a sus necesidades de valoración de la calidad, estos enfoques son: el enfoque centrado en el control para lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos disponibles; y el enfoque centrado en la organización en relación con el alcance de los objetivos educativos y profesionales del proceso académico con miras al mejoramiento continuo (Tejedor y Rodríguez, 1996).

Por otra parte, Ruiz (2010) señala que las instituciones deben valorar los procedimientos metodológicos que van a aplicar para el logro de una efectiva evaluación de los elementos que intervienen en la gestión de las carreras universitarias. Estos podrían ser cuantitativos si lo que se desea es la identificación y medición de los fenómenos educativos y la relación entre las acciones y los resultados con fines de generalización; o cualitativos si lo que se busca es considerar cada componente desde su singularidad a partir de las circunstancias específicas que lo generaron con el fin de determinar la calidad desde su propia complejidad. Se pueden combinar ambas metodologías si los datos cuantitativos se analizan desde el contexto de la institución.

Todas estas opciones propuestas por diversos autores pueden ser aplicadas individualmente o hacer una combinación entre ellas dependiendo de las necesidades particulares que la universidad planteó en sus objetivos según las exigencias internas y externas del contexto en el que se encuentran inmersas (figura 1).

Figura 1
Elecciones necesarias para la evaluación de la calidad en educación superior



Fuente: Elaboración propia, con información de Ruiz, 2010; Suaste, 2012; Tejedor y Rodríguez, 1996.

En general, la evaluación de la calidad en sus diferentes niveles, tipos, enfoques y metodologías son evidencia de las características complejas y multifactoriales que posee el concepto de calidad y las implicaciones de su valoración en instituciones de educación superior. Así mismo refleja la relevancia, establecimiento y permanencia de la evaluación de la calidad ya que “se ha constituido en un instrumento fundamental para el logro de una mejor gestión en las universidades; y abarca un conjunto de prácticas, métodos y conocimientos diversificados que se han desarrollado con el tiempo” (Suaste, 2012, pp. 101-102).

2.2.3 Aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias

La evaluación de la calidad ayuda a determinar, decidir, implementar, comprobar, corregir y refinar los objetivos de la organización educativa (Backhouse et al., 2007) en relación con el concepto de calidad que ha definido previamente como meta a alcanzar y por ende, es un elemento importante del proceso de aseguramiento de la calidad. En este contexto, el aseguramiento de la calidad se define como un proceso sistemático de valoración que implementa una variedad de mecanismos de gestión y valoración, cuyos resultados fomentan el mejoramiento continuo de las carreras universitarias y de la gestión de la entidad educativa en general (Espí, 2014 y González y Espinoza, 2008).

En síntesis, el fin de la evaluación enfocada al aseguramiento de la calidad es la recolección sistematizada de información actualizada en forma de diagnósticos periódicos enfocados en determinar el nivel de calidad que poseen los procesos que implementa, basados en parámetros, indicadores y criterios específicos que motiven los cambios para mejorar en forma constante en miras de lograr los objetivos que la institución se propuso alcanzar (Doherty citado por I. González, 2004).

El aseguramiento de la calidad enfocado a los procesos de las instituciones de educación superior, según González y Espinoza (2008), posee cuatro funciones específicas:

- la función evaluativa a partir de la recolección y sistematización de la información
- la función de juicios de valor a partir de los resultados y posterior toma de decisiones
- la función de comprobación del cumplimiento de los criterios o normas preestablecidas
- la función de certificación que garantiza el cumplimiento de los criterios preestablecidos como reconocimiento oficial por medio de la cual se hacen públicos los resultados del proceso.

Para cumplir con estas funciones del aseguramiento de la calidad, las instituciones de educación superior necesitan implementar una serie de actividades cíclicas secuenciales que pueden ser parte de un proceso completo o aplicarse algunas de ellas en forma individual según los objetivos y finalidad perseguidos por la institución (Salazar y Caillón, 2012).

Estas actividades inician con el desarrollo de una autoevaluación por parte del programa o institución que permite valorar la información según los criterios preelegidos y emitir juicios desde la visión interna del análisis de los resultados.

La autoevaluación es una etapa muy relevante para el inicio de la evaluación de la calidad académica, dado que es un proceso de valoración autocrítica del complejo quehacer académico y administrativo. Además, la autoevaluación fomenta el diálogo entre los diferentes actores del proceso ya que permite identificar prioridades, fortalezas y debilidades según el contexto local o global (Ruiz, 2010).

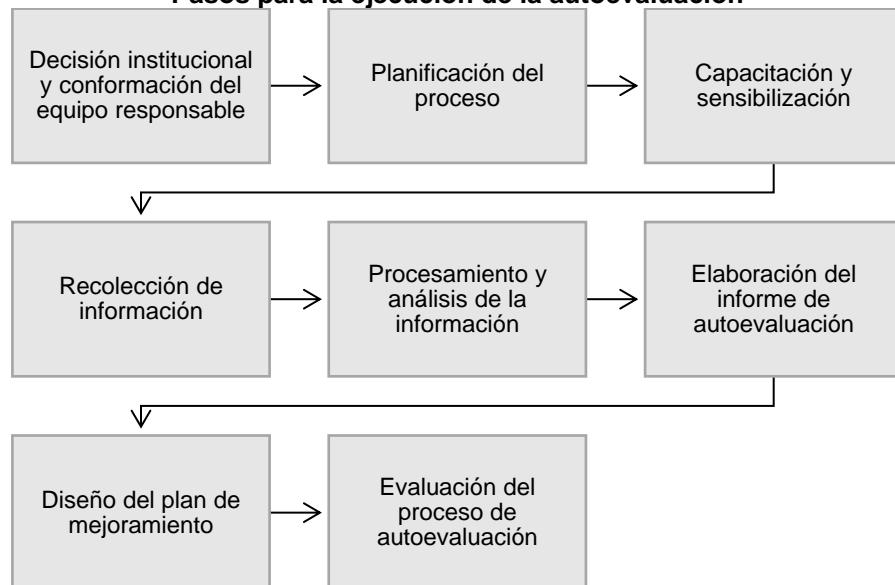
Esta valoración puede aplicarse en algunos aspectos de la carrera universitaria haciendo una evaluación parcial o se puede realizar de manera integral incluyendo todos los aspectos involucrados en la oferta y ejecución. Esta actividad conlleva una emisión de juicios de valor y una posterior toma de decisiones para provocar un mejoramiento continuo (Nieto-Caraveo, 1999; Rodríguez, 2013) según los estándares elegidos como parámetro de medición.

Una vez iniciada la autoevaluación, esta debe visualizarse como una actividad de formación sistemática y constante que le permite a la institución evaluar integralmente las acciones que está llevando a cabo. También le permite identificar oportunidades de mejora y gestionar de mejor manera los diferentes componentes que intervienen en el proceso académico (planes de estudios, gestión financiera y administrativa, personal académico, entre otros) (Figueroa y Machado, 2012).

En el caso de las instituciones de educación superior pública, la autoevaluación cobra más relevancia dado que éstas poseen fondos públicos para su funcionamiento y por lo tanto deben rendir cuentas sobre su quehacer académico en relación con los fines, principios y objetivos otorgados en su creación así como la calidad que deben brindar a la sociedad como entidad pública (Nieto-Caraveo, 1999). Dada las características de las universidades públicas en relación con el cumplimiento de las exigencias y recursos otorgados por la sociedad, cada programa o la organización educativa debe reflexionar acerca de “¿Hay coherencia entre lo que hacemos y lo que nos proponemos? ¿Se está consiguiendo lo que proponíamos? ¿Por qué?” (Ruiz, 2010, p. 30) y la autoevaluación es una de las acciones que le llevarán a resolver esas interrogantes.

Para dar resolución a los planteamientos señalados, cada institución debe proponerse una ruta metodológica para alcanzar un efectivo y eficaz proceso de autoevaluación, para esto se plantean una serie de etapas necesarias para lograr la meta propuesta (Figura 2).

Figura 2
Pasos para la ejecución de la autoevaluación



Fuente: Elaboración propia, con información de Consorcio de Universidades, 2005; Salazar y Caillón, 2012.

Otra de las etapas necesarias dentro del proceso de aseguramiento de la calidad es la evaluación externa que tiene la función de otorgar credibilidad y transparencia a los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación. Su función es la de comprobar imparcialmente la valoración interna de los criterios con la visión de personas ajenas a la institución o carrera, pero con la ventaja de ser personas conocedoras del sistema educativo y profesional del ámbito de acción del programa o de la entidad.

Esta desvinculación e independencia de las personas que realizarán la revisión le brinda libertad para la emisión de juicios de valor y le otorga objetividad al proceso de valoración del nivel de alcance de los objetivos de calidad propuestos por la institución (Álvarez, 2008; Rodríguez, 2013).

Esta valoración de los resultados por parte de los “pares evaluadores” se gestiona a través de la revisión del informe de autoevaluación que emite la institución o carrera con base en los criterios y estándares preestablecidos. Así mismo se realiza una visita *in situ* con el fin de poder contextualizar y atender las particularidades de cada entidad involucrada.

La relevancia de esta etapa radica en que se emiten juicios con base en sus valoraciones conjuntas y se le brinda recomendaciones a la institución con el fin de plantear mejoras contando con una visión global de su entorno cercano (Espí y Lemaitre, 2010; Salazar y Caillón, 2012).

La siguiente actividad del aseguramiento de la calidad es la acreditación o certificación pública de la calidad de una carrera o entidad educativa. Esta actividad parte de una decisión voluntaria ya que implica la intención de la institución de someterse a un proceso de valoración del nivel de calidad alcanzado según criterios y estándares previamente establecidos por una entidad externa al sistema educativo y generalmente independiente del gobierno (Egido y Haug, 2006; y Tapia, 2013).

Esta certificación pública tiene “como propósito medular hacer del aseguramiento de la calidad un proceso permanente, incorporado en la gestión institucional” (Mora, 2005, p. 39), por lo que debe verse como parte de un proceso continuo y no como la obtención de un título en un único momento en el tiempo, es decir, es un producto de la permanencia de la calidad y no un fin en sí mismo.

Una actividad muy importante, en el aseguramiento de la calidad, es la elaboración consciente de planes de mejoramiento, la posterior implementación y el monitoreo constante del cumplimiento de los compromisos adquiridos como parte del análisis crítico de las dificultades y oportunidades detectadas en las actividades anteriores.

Esta actividad puede estar ligada a una o más de las etapas del ciclo anteriormente descritas, es decir, puede colocarse después de la autoevaluación para mejoramiento continuo a partir de la valoración interna de la carrera con estándares propios, también puede ser aplicada luego de la evaluación externa para elaborar planes de mejoramiento tomando en cuenta la visión de actores independientes del proceso en sí; o ser el siguiente paso en la obtención de una certificación pública como parte de los compromisos adquiridos con la entidad especializada en la acreditación.

Los planes de mejoramiento son “una oportunidad de trazar su carta de navegación y definir las acciones de corto, mediano y largo plazo, que permita mantener sus fortalezas y superar las debilidades identificadas a partir de los resultados de la autoevaluación” (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2012, p. 8), y permiten que las instituciones avancen en la consecución de los niveles de calidad esperados y propuestos como parte de los objetivos institucionales y exigidos por la sociedad.

Para realizar el ciclo completo del aseguramiento de la calidad se debe realizar nuevamente un proceso de autoevaluación como parte de la comprobación de las metas propuestas en los planes de mejoramiento. A través de este ciclo se establecen actividades constantes como parte de las gestiones de calidad habituales de la universidad y de las carreras que imparte.

Es decir, el proceso de aseguramiento de la calidad consta de 4 actividades, algunas de las cuales pueden ser implementadas de forma individual o estar ligadas a otras actividades del proceso, pero el ciclo completo es secuencial y continuo (Figura 3).



Fuente: Elaboración propia, con información de Salazar y Caillon, 2012.

Albán et al. (2014) indican que las actividades que componen el ciclo de aseguramiento de la calidad deben formar parte de un mecanismo de gestión establecido con tareas que se ejecuten de forma ágil y eficiente y, de esta manera, las universidades puedan maximizar el uso de los recursos que posee.

Contar con mecanismos establecidos y habituados por parte de los actores que ejecutan las tareas y las actividades podrían garantizar el logro de las metas de calidad propuestas por cada carrera y por la institución en general.

2.2.4 Gestión de la calidad de las carreras universitarias

Las instituciones de educación superior se enfrentan a un mercado altamente competitivo, donde existe una especialización cada vez mayor de las carreras que ofrecen en búsqueda de una diferenciación.

Así mismo, las universidades afrontan una cambiante y volátil demanda de los usuarios con base en el cumplimiento de estándares, criterios y metas de calidad establecidas por la sociedad en un momento determinado y que puede modificarse en poco tiempo.

A su vez, las disciplinas que imparten las instituciones de educación superior por medio de sus carreras universitarias también enfrentan cambios contantes producto de la investigación y avances tecnológicos (Beltrán et al., 2009). Este escenario impone grandes desafíos a las universidades para mantener sus carreras actualizadas, vigentes y con una calidad que le permita diferenciarse de sus homologas.

Aunado a lo anterior, múltiples estudios diagnósticos han evidenciado las dificultades burocráticas que presenta la administración de las instituciones educativas para enfrentar con rapidez estos cambios, lo que plantearía “desafíos cualitativos que hacen volver a pensar hacia dónde ir y cómo ir y cómo debe organizarse y conducirse una escuela, un grupo de escuelas, un sistema educativo” (Aguerrondo, 2002, p. 3).

En este contexto es donde las universidades deben recurrir a herramientas y metodologías sistemáticas como mecanismos que le permitan sobrevivir, actualizarse y lograr los objetivos propuestos. La implementación de estas herramientas y metodologías orientan la gestión de los diversos elementos que aportan calidad al servicio que se brinda a los usuarios (Velásquez, 2012), en procura del cumplimiento de dichos criterios o normas con los cuales se miden los resultados obtenidos por la institución.

En cuanto a la gran cantidad de herramientas y metodologías que existen para la gestión de la calidad, las instituciones de educación superior deben elegir e integrar las que mejor se

adapten a las características atípicas de la administración educativa y el quehacer académico, en donde las decisiones son tomadas por una gran diversidad de actores provenientes de diferentes poblaciones que confluyen en múltiples órganos institucionales (Mintzberg citado por Morantes, 2013).

Una de las herramientas de gestión administrativa que las universidades pueden adaptar e incorporar es la Gestión de la Calidad, la cual es definida como “una actividad de tipo directivo en varios niveles de una organización, orientada a lograr de manera sistemática un incremento de la calidad de lo que dicha organización se propone” (Tapia, 2013, p. 24).

Para que las universidades puedan adaptar y adoptar la gestión de la calidad, deben tomar en cuenta algunos de los elementos propios de este tipo de gestión como lo son: la definición de políticas de calidad en relación con la misión y visión institucional; el planteamiento de objetivos que hagan cumplir las políticas propuestas; la planificación de estrategias, distribución de funciones y responsabilidades para el logro de las actividades; y el control del avance en las medidas correctivas que se proponen (Pola, 1988) tomando en cuenta el concepto de calidad asumido y las metas establecidas por la institución.

Otro elemento que deben contemplar las instituciones educativas universitarias es que la gestión de la calidad está integrada por tres dimensiones (Camisón et al., 2006):

- Los principios de la organización educativa
- Las actividades que se requieren para cumplir con tales principios
- La ejecución de técnicas para concretar las actividades

La articulación e integración de todos estos elementos de la gestión de la calidad, y la adaptación que realizan las universidades a sus particularidades administrativas y académicas, le permitirá establecer rutas y vías apropiadas para la estimación de la cantidad de recursos necesarios en relación con los resultados esperados (Beltrán et al., 2009; Loncomilla, 2007); y deben estar sustentados en un modelo de gestión.

Un modelo de gestión es definido como “una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión” (Galaz, 2014, p. 52); y representan un marco teórico que intenta situar las acciones requeridas por cada sistema particular (De Miguel, 1995).

En el caso de las universidades, el modelo debe ser flexible debido a que su campo de acción es la gestión del conocimiento y como tal, es cambiante a lo largo del tiempo. También

deben tomar en cuenta las interacciones que se realizan en diferentes niveles del ámbito educativo, los recursos con los que cuentan para poder impulsar cambios reales en la organización, la gestión operativa de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (docencia, investigación y extensión o vinculación con el medio) y su relación con la parte administrativa y de apoyo institucional. Además, el modelo debe integrar la vinculación de la institución con los múltiples sistemas externos (económicos, políticos y sociales) con los que interactúa (Backhouse et al., 2007; Barrios, 2018).

Este tipo de modelos de gestión de la calidad adaptados a las necesidades de las universidades ayudará a que pasen de ser una “organización funcional tradicional, estructurada por departamentos y por actividades afines y/o disciplinas; a intentar convertirse en organizaciones horizontales y matriciales, orientadas a la gestión por procesos que contribuya a generar sintonía entre las diferentes unidades” (Álvarez, 2008, p. 92). Esta transformación permitiría evidenciar la matriz compleja de procesos concadenados que existen en la institución y facilitará la realimentación constante entre los actores y dependencias encargadas de cada parte del proceso que se ejecuta facilitando la comunicación entre todos los involucrados.

Uno de los modelos de gestión de la calidad que conducen a este tipo de cambio organizacional, y provoca una mejora en la calidad, es la gestión por procesos. Este tipo de gestión es definida como “una forma de gestionar toda la organización a través de procesos, apuntando a lograr la productividad y competitividad, por medio del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño” (Agudelo y Escobar, 2008, p. 19).

La gestión por procesos es altamente utilizada en el ámbito propio de los negocios y empresas pero, en los últimos años, su implementación en centros educativos de educación superior ha tomado relevancia ya que su propósito principal es el de asegurar que los procesos claves institucionales puedan trabajar en sintonía hacia el logro de la efectividad en la organización y alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para el buen desempeño de las funciones sustantivas de la universidad (Albán et al., 2014).

Aunado a lo anterior, el modelo de gestión por procesos permite visualizar un ciclo completo de revisión y monitoreo horizontal y armónico porque implica la planificación de todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos, la identificación de las personas o entidades involucradas y la asignación de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de verificación con base en evidencias (Pardo, 2012). Otra ventaja, según Albán

et al. (2014), es que “la ejecución de una adecuada gestión por procesos logrará implementar eficazmente las técnicas y herramientas para obtener un lenguaje común” (p. 147).

Todas estas características pueden relacionarse con las cualidades del ciclo del aseguramiento de calidad planteadas en apartados anteriores ya que sirven de apoyo para la revisión de todas las tareas que se ejecutan en cada actividad y pueden ser monitoreadas como parte de un proceso completo según las necesidades de la universidad en el alcance de los objetivos propuestos.

Por otra parte, una característica de gran relevancia del modelo de gestión por procesos es que permite, a las instituciones de educación superior, la creación de una estructura como producto de un proceso de investigación en la acción y de aprendizaje social ya que su estudio e implementación requiere de la experiencia de los actores de las diferentes actividades para poder identificar qué se ha realizado, cómo se ha realizado y qué resultados han obtenido. Esta información recolectada de los actores del proceso es de vital importancia para buscar las mejores formas de ejecutar la acción y reducir la variabilidad entre las actividades similares con la finalidad de ejecutarlas de forma integral.

Algunos elementos claves en la gestión por procesos para la búsqueda de la calidad de las carreras universitarias son la identificación de todas las poblaciones involucradas en el quehacer académico y administrativo, interno y externo y de la sociedad, además se deben determinar todos los procesos claves, las actividades y tareas que conforman el ciclo del aseguramiento de la calidad para determinar la capacidad de la institución de lograr las metas propuestas con los recursos con los que cuenta.

Una característica de gran importancia en la implementación de este tipo de gestión en una organización social como lo son las universidades, es la humanización del trabajo de las personas que se encuentran detrás de cada acción, pues la institución adquiere conciencia de la gente que hace que la institución funcione de la mejor manera posible (Álvarez, 2008).

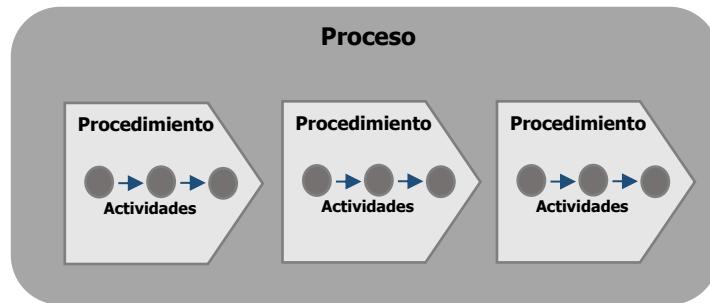
Por todas las características antes mencionadas, es que la investigación, estudio e implementación de un modelo de gestión por procesos debe abordarse desde un enfoque hermenéutico-dialéctico, ya que este enfoque toma en cuenta las características particulares del sector educativo y del contexto en el que se desenvuelve, haciendo que el modelo de gestión sea específico para cada institución de educación superior.

Una vez que la universidad cuenta con todos los elementos estudiados e identificados, corresponde determinar los criterios, métodos y técnicas que utilizará para poner en marcha las actividades del ciclo de aseguramiento de la calidad y contar con mecanismos de

verificación de la eficacia y eficiencia de las actividades con base en el cumplimiento de las mismas (Beltrán et al., 2009). Para ello se deben crear procedimientos que describan detalladamente la manera en que se debe llevar a cabo una tarea, conjunto de tareas o un proceso completo para lograr la gestión integral del objetivo. Estos procedimientos deben especificar el cuándo, dónde y cómo se debe ejecutar, las personas o entidades responsables de completarlo, y los medios, recursos, requerimientos y herramientas necesarias para tal fin (Cajamarca, 2012; Camisón et al., 2006).

Según Beltrán et al. (2009) los procedimientos son una parte vital para el logro de un aseguramiento de la calidad dado que definen una secuencia de acciones vinculadas para la ejecución de la actividad o actividades, esto implica que la culminación de una etapa impulsa el inicio de la siguiente. Estos procedimientos suelen ser permanentes en el tiempo y se fundamentan en normas y reglamentos establecidos con anterioridad que velan por su cumplimiento (Figura 4). Es por esto que las universidades deben contar con sus políticas y metas establecidas previamente según el concepto de calidad que desean alcanzar, como se especificó en apartados anteriores.

Figura 4
Composición de un proceso



Fuente: Elaboración propia, con información de Rodríguez, 2008 y Beltrán et al., 2009

El aseguramiento de la calidad solo se logra si la institución consigue establecer actividades claras que deben concretarse de una manera uniforme para poder obtener resultados medibles y comparables en relación con los objetivos planteados. En este punto radica la relevancia y necesidad de establecer procedimientos que permiten comprender la forma en que se realiza la actividad, la función que tiene la persona responsable dentro del proceso, la identificación de los insumos que se requieren, los posibles cambios o modificaciones para mejorar el proceso y establecer una ruta clara hacia la calidad esperada.

Por todo lo anterior, Rodríguez (2008) asegura que “una vez establecido un procedimiento, el mismo asegura uniformidad en la aplicación y en los resultados” (p. 167).

3. Conclusiones o reflexiones finales

Si una institución de educación superior desea establecer un ciclo de aseguramiento de la calidad de sus carreras universitarias como una actividad permanente, lo primero que debe realizar es la identificación y establecimiento de un concepto de calidad que se apegue a las características particulares de tipo de entidad, contexto en el que se encuentra inmerso, demandas de la sociedad y demandas de los usuarios.

Este concepto de calidad debe ser flexible dadas las condiciones cambiantes del conocimiento y las disciplinas que sustentan sus funciones sustantivas (docencia, investigación y acción social) y la estructura organización con la que cuenta.

Una vez establecido un concepto de calidad como norte a seguir, las instituciones deben establecer políticas, metas y objetivos de calidad que deben alcanzar sus carreras universitarias y, con base en estas políticas y objetivos, es que la institución determinará cuales de las actividades del aseguramiento de la calidad se desean adoptar y el alcance de cada una de ellas según la cantidad y tipo de recursos disponibles en la entidad.

Una institución podría optar por ejecutar la autoevaluación y el monitoreo de planes de mejora y establecerlo como un ciclo completo de calidad según sus objetivos. De igual manera podría optar por una certificación pública de calidad, lo que implica mayor cantidad de recursos en la consecución de las metas propuestas.

Para que la universidad pueda determinar la cantidad de tiempo y recursos que tomará completar las actividades del aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias, es necesario que las instituciones adopten o adapten herramientas para la gestión basados en modelos de gestión de la calidad que permitan el uso óptimo de los recursos con los que cuenta para completar las actividades del ciclo del aseguramiento de la calidad.

En este caso, el modelo de gestión por procesos implica que las instituciones realicen un estudio de las tareas que se ejecutan. Este estudio parte de la valiosa experiencia adquirida por todos los actores involucrados para determinar las rutas y tiempos, y conformar los procedimientos que permitan el alcance de los objetivos de calidad de las carreras universitarias, de la manera más eficiente y eficaz posible, ya que la calidad “no puede lograrse de manera espontánea, se requiere de una proyección institucional que consolide una actitud hacia la búsqueda y promoción de la calidad universitaria” (Razo et al., 2021, p. 191).

La implementación de procedimientos, bajo una visión de gestión por procesos hacia la gestión de la calidad, es fundamental para que las acciones enfocadas en alcanzar un nivel esperado de calidad en las carreras universitarias lleguen a establecerse como una acción permanente y constante.

Además, estos procedimientos no solo permitirán la disminución de reiteraciones o diferencias en la ejecución de actividades de los diversos departamentos institucionales (administrativos y académicos), sino que también reducirá el uso de recursos (tiempo, humanos y financieros) al sistematizar y estandarizar la forma más eficiente y eficaz en que se ejecutan las tareas que se requieren para el logro de los objetivos planteados por la institución para alcanzar la calidad esperada.

La implementación de procedimientos también facilitará que los diferentes actores, que intervienen en las actividades del aseguramiento de la calidad puedan ejecutar las actividades de forma consciente, conociendo el alcance de sus acciones dentro de un conjunto concadenado de tareas, lo que permite que el proceso de aseguramiento de calidad pase de convertirse en una actividad estacional a una actividad constante, donde todos conocen el camino que se debe recorrer para conseguir esa calidad deseada por la institución y poner esa calidad al servicio de la sociedad.

Como parte de los alcances futuros de esta búsqueda por encontrar la manera más eficiente y eficaz de lograr y mantener la calidad de las carreras universitarias, se podrían determinar líneas metodológicas para estudiar y analizar las tareas que forman parte de los procedimientos que se realizan en una institución de educación superior. Estos estudios y metodologías deberán tomar en cuenta las particularidades del sector como lo son: la gran cantidad de departamentos y personas involucradas, las políticas y normativas institucionales y de cada departamento, las actividades sustantivas que se articulan para brindar un producto de calidad académica, el tipo de usuarios que acceden a los servicios académicos que se brindan, y las organizaciones empresariales y sociales externas que demandan estándares rápidamente cambiantes según el contexto nacional y mundial de las disciplinas que imparten.

Para esto se recomienda aplicar estudios de tipo hermenéutico dialectico que ayuden a determinar las tareas específicas que se realizan a partir de la experiencia adquirida por cada actor involucrado en las diferentes actividades a lo largo del tiempo. A partir de los resultados y análisis de estos, se pueda establecer una base para estructurar procedimientos claros y fluidos que determinen el mejor camino a seguir en la búsqueda y permanencia de la calidad de las carreras que imparten las instituciones de educación superior.

4. Referencias

- Aguadelo, Luis Fernando. y Escobar, Jorge. (2008). *Gestión por procesos*. Medellín, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Aguerrondo, Inés. (2002). La calidad de la Educación: Ejes para su definición y evaluación. *Organización de Estados Iberoamericanos*, 14-24. https://www.researchgate.net/publication/44818477_La_Calidad_de_la_educacion_ejes_para_su_definicion_y_evaluacion
- Águila, Vistremundo. (2005). El concepto calidad en la educación Universitaria: Clave para el logro de la competitividad institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(12), 1-7. <https://doi.org/10.35362/rie36122886>
- Albán, Mayra., Vizcaíno, Gloria., y Tinajero, Fabricio. (2014). La gestión por procesos en las instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 1(3), 140-149. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17/19>
- Álvarez, María Gladys. (2008). *La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa. Propuesta de un modelo innovador de la gestión por procesos en la investigación. El caso de la Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá-Colombia. [Tesis Doctoral, Universidad de Deusto]. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=H5kOYEplMgo%3D>
- Backhouse, Peter., Grünwald, Ingrid., Letelier, Mario., Loncomilla, Luis., Ocaranza, Olaya. y Toro, Cristina. (2007). Un modelo de sistema institucional de aseguramiento de la calidad. En *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades* (pp. 144-169). Santiago, Chile: CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2007/06/acreditacion-y-direccion-estrategica-para-la-calidad-en-las-universidades.pdf>
- Barrios, Clara Elena. (2018). Gestión educativa basada en un sistema de calidad en instituciones de educación universitaria. *Revista Docencia Universitaria*, 19(1), 53-73. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/7847>
- Beltrán, Jaime., Carmona, Miguel Ángel., Carrasco, Remigio., Zapata, Miguel Ángel. y Tejedor, Fernando. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. Imprenta Berekintza. http://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documen/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Cajamarca, David. (2012). *Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso: Universidad de Las Américas (UDLA), Área de Registro Curricular, en el período 2011* [Master, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3068>
- Camisón, César., Cruz, Sonia., y González, Tomás. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación.

- Castaño-Duque, Germán. y García-Serna, Lucelia (2012). Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. *Educación y Educadores*, 15(2), 219-243. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n2/v15n2a05.pdf>
- Consorcio de Universidades. (2005). *Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior: Procesos de Autoevaluación y Acreditación*. Lima, Perú: Consorcio de Universidades.
- De Miguel, Mario. (1995). La calidad de la educación y las variables de proceso y de producto. *Ikastaria: cuadernos de educación*, 8, 29-52. <https://core.ac.uk/download/pdf/11501993.pdf>
- Egido, Inmaculada. y Haug, Guy. (2006). La acreditación como mecanismo de garantía de la calidad: Tendencias en el espacio europeo de educación superior. *Revista española de educación comparada*, 12, 81-112. <http://e-spatio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:reec-2006-12-93CA1DC6-B3C4-457E-D86A-0714BCA44D4D/Documento.pdf>
- Espí, Nora. y Lemaitre, María José. (2010). Acreditación y planificación para la mejora. En *Cursos pre congreso Universidad 2010*. Editorial Universitaria. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=13&id=392&db=0>
- Figueroa, Ricardo. y Machado, Evelio. (2012). La autoevaluación institucional y su importancia en la educación superior. *Rev Hum Med*, 12(3), 447-463. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300006
- Galaz, Carla Andrea. (2014). *Evaluación y Aplicación de un Modelo de Calidad a organismos de acreditación en Chile* [Tesis para optar al grado de Magíster en control de gestión, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116371/Galaz%20%C3%81lvarez%20Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, Ignacio. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. *Revista de Educación*, 6, 155-169. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1941/b15159279.pdf?sequence=1>
- González, Luis Eduardo. y Espinoza, Óscar. (2008). Calidad en la educación superior: Concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, (28), 247-276. <https://doi.org/10.31619/caledu.n28.210>
- Harvey, Lee. y Green, Diana. (2011). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Herrera, Ricardo. (2007). Aseguramiento de calidad y acreditación: Apuntes de contexto. En *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades* (pp. 54-70). CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2007/06/acreditacion-y-direccion-estrategica-para-la-calidad-en-las-universidades.pdf>

- Loncomilla, Luis. (2007). Aportes del sector productivo para un nuevo modelo de acreditación Universitaria. En *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades* (pp. 144-169). CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2007/06/acreditacion-y-direccion-estrategica-para-la-calidad-en-las-universidades.pdf>
- Mora, Jorge. (2005). *Autoevaluación con fines de acreditación y cultura de calidad en la educación superior de Costa Rica*. IESALC / UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140492>
- Morantes, Adriana (2013). *Factores asociados a la gestión en educación superior a distancia: Propuesta de un modelo* [Master, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/51772>
- Nieto-Caraveo, Luz María. (1999). *La autoevaluación como base del mejoramiento de la calidad de los programas académicos*. 3er Foro de Educación en la UASLP, San Luis Potosí, México. <https://cmappublic.ihmc.us/rid=1KJC38C9B-5R6N5V-H683/Autoevaluacion.pdf>
- Pardo, José Manuel. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR internacional S.A.U.
- Pola, Angel. (1988). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España: Marcombo.
- Razo, Irma., Dibut, Lázaro. y Íñigo, Enrique. (2021). Aseguramiento de la calidad en la educación superior: Experiencia de la Universidad del Golfo de California, México. *Universidad y Sociedad*, 8(1), 190-198. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100028
- Rodríguez, Eustaquio (Coord.). (2013). *Evaluación de centros y profesores*. Madrid, España: UNED.
- Rodríguez, Joaquín. (2008). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (3^a. ed.). México DF, México: Thomson Learning Editores S.A. de C.V.
- Ruiz, José María. (2010). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid, España: Narcea
- Salazar, José Miguel. y Caillón, Adriana. (2012). *Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior*. Santiago, Chile: RIL editores.
- Sánchez, Susana. (2011). Relación de la calidad educativa en instituciones de nivel superior y la eficiencia terminal. *Innovación Educativa*, 11(57), 213-217. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179422350023>
- Suaste, María del Rosario. (2012). La evaluación educativa como medio de mejoramiento continuo. En *La calidad de la educación superior en América Latina: Los desafíos para la educación bibliotecológica*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI_UNAM/L24/1/calidad_educacion_superior_al.pdf

Tapia, Violeta. (2013). La gestión de la calidad de la educación universitaria: Desafíos y posibilidades. *Revista Cultura, ciencia y tecnología*, (3), 21-29. <http://asdopen.unmsm.edu.pe/files/Articulo3-3.pdf>

Tejedor, Javier. y Rodríguez, José Luis. (1996). *Evaluación educativa*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.

Tunnermann, Carlos. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. México DF, México: Unión de Universidades de América Latina, A.C.

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2012). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de planes de mejoramiento a partir de la autoevaluación*. <http://www1.udistrital.edu.co:8080/documents/3842330/3882651/Cartilla+metodologica+plan+de+mejoramiento.pdf>

Velásquez, María del Rosario. (2012). Planificación de un sistema de gestión de la calidad como plataforma para integrar otros modelos de gestión. *Revista Signos*, 4(2), 15-31. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/964/1247>

Vivanco, María Eugenia. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Revista indizada en



Distribuida en las bases de datos:

