



**Reflexiones sobre el
plan de mejoras en
las Instituciones de
Educación Superior**

REFLEXIONES SOBRE EL PLAN DE MEJORAS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

ACCREDITATION AND QUALITY IMPROVEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es propiciar algunas reflexiones sobre el plan de mejora en el marco de los procesos de acreditación de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. Para ello, se realizó una investigación documental de algunas experiencias sistematizadas en diferentes contextos universitarios. Entre los hallazgos más significativos se destacan que en muy pocos casos se presentan los fundamentos que sustentan la metodología aplicada, los sujetos que intervienen en su formulación y las técnicas utilizadas. Como conclusión principal se plantea que la mejora permanente y sostenible adquiere sentido y su impacto es visible, si el plan de mejora se fundamenta y se desarrolla a través de un proceso adecuadamente planificado, organizado, ejecutado y evaluado, que cumpla con los requerimientos que devienen de una gestión de la calidad propositiva, en la perspectiva de una formación de calidad como un proyecto de significación institucional, pero con amplia proyección social.

PALABRAS CLAVE: Acreditación; autoevaluación; gestión educativa; mejora educativa; planificación.

Copyright © Revista San Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

ABSTRACT

The objective of this work is to foster some reflections on the improvement plan within the framework of the processes of accreditation of quality in the institutions of higher education. This, has made a documentary investigation of systematized in University contexts. Among the most significant findings are that in very few cases the fundamentals underpinning the methodology applied, are presented, the subjects involved in its formulation and techniques used. As main conclusion arises that the permanent and sustainable improvement acquires meaning and its impact is visible, if the improvement plan is founded and develops through a process adequately planned, organize, executed and evaluated, that meets the requirements that become a proactive quality management, in this perspective of a formation of quality as a project of institutional significance, but with wide social projection.

KEY WORDS: Accreditation; educational improvement, educational management; planning; self-evaluation.

Copyright © Revista San Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

 **JANET VACA AUZ**

 Universidad Técnica del Norte. Ecuador

 ajvaca@utn.edu.ec

 **JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO**

 Universidad de La Habana. Cuba

 almu@cepes.uh.cu

 **JUDITH GALARZA LÓPEZ**

 Universidad de La Habana. Cuba

 judith@cepes.uh.cu

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de dos décadas atrás, en América Latina el aseguramiento de la calidad es una herramienta de política del Estado y se han diseñado sistemas desde diversas perspectivas, intereses y valores hegemónicos. Muchos de ellos, incorporan un conjunto de acciones, procesos y procedimientos de regulación y control de la calidad caracterizado por prácticas centralizadoras, prescriptivas, con predominio de un prisma técnico metodológico y ausencia de un marco teórico conceptual, lo cual ha dislocado la concepción tradicional de autonomía universitaria y ha restado importancia a los contextos de diversidad.

La evaluación y acreditación están de tal modo relacionadas en sus propósitos y procedimientos, que no es posible considerarlas separadamente. Ambas, forman parte de uno de los componentes de los sistemas de aseguramiento de calidad. En muchos países tienen puntos comunes y marcadas diferencias en cuanto a sus propósitos, objetivos, resultados e insumos. Generalmente, uno de los aspectos comunes es que ambas se desarrollan a través de un proceso de autoevaluación, como punto de partida.

En particular, alrededor del tema de la autoevaluación institucional se registran múltiples definiciones. En las experiencias iniciales de acreditación en la agenda latinoamericana durante hace más de dos décadas, los Estados nacionales han formalizado a la autoevaluación, como un enfoque de mejora que evidencia fortalezas y debilidades, así como un conjunto de acciones orientadas a elevar la calidad de manera permanente y sostenible. Para Abreu, Muñoz, Montes y Coba (2015) “La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora” (p. 203).

Para Acuña (2012) la mejora continua es:

Una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental. En este sentido para que las IES logren incrementar su calidad no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática. En esto está el secreto de la continuidad y el éxito de la mejora para lo que se requiere disciplina y perseverancia. (p. 163)

Sin embargo, aún la autoevaluación constituye un tema en construcción, que es colocado en la agenda de debate universitaria con diferentes matices en los procesos de aseguramiento y promoción de la calidad. En el nivel teórico – conceptual de la autoevaluación salta a la luz el plan de mejora y sus limitaciones frecuentemente identificadas en muchas Instituciones de Educación Superior (IES). Este es un campo dentro de la evaluación y acreditación, que tiene aún poco desarrollo y donde han faltado iniciativas y experiencias innovadoras.

El propósito de este artículo es propiciar algunas reflexiones que pudieran contribuir a perfeccionar el proceso de elaboración del plan de mejora a nivel institucional, carreras y programas y que, en modo alguno, constituyen las únicas posibles y por ello, pueden ser enriquecidas a partir de diferentes aristas de análisis.

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio de tipo exploratorio. Se emplearon métodos teóricos como el análisis-síntesis y la inducción y deducción. Los métodos empíricos utilizados fueron el análisis documental para la revisión, sistematización y valoración de la literatura especializada y selectiva relacionada con el objeto de estudio, así como la experiencia profesional de los autores. Se establece el marco teórico – conceptual, donde se analizan aspectos vinculados con la calidad, la acreditación y autoevaluación, la planificación y su vinculación con la evaluación, entre otros. Se presentan los resultados del análisis de siete metodologías utilizadas en diferentes contextos universitarios para elaborar dichos planes con el propósito de revelar sus características fundamentales. A partir de esas valoraciones y los elementos teórico – conceptuales y se presentan algunas

reflexiones tendentes a perfeccionar la elaboración de dichos planes.

RESULTADOS

En América Latina existe un consenso generalizado, a partir de la década del 90, sobre el significado de los sistemas de acreditación orientados al aseguramiento de la calidad y como mecanismo de control y de rendición de cuentas. Se han multiplicado las acciones de un buen número de países encaminadas a cumplir con estos propósitos, pero también en el campo de las políticas educativas, existe un interés por el desarrollo paulatino de acciones dirigidas al mejoramiento permanente y sostenible de la calidad en la educación superior.

La acreditación tradicionalmente estuvo orientada hacia el desarrollo de mecanismos de rendición de cuentas "accountability", regulación y control social, influidas por el contexto de crisis de la calidad en el ámbito de la educación superior.

Según Almeida (2011), acreditar en sus primeras acepciones lingüísticas traduce el sentido de "prueba, explicitación o validación de una dignidad o reputación, tiene carácter procesual y conlleva un acto de reconocimiento de validez social" (p. 4).

Para Tünnermann (2008): "... implica un proceso de construcción de consensos sobre criterios, indicadores y estándares de calidad comunes" (pp. 313-336).

Villarroel y Hernández (2016) la conceptualizan como:

(...) la verificación de la existencia formal y la aplicación sistemática de políticas y mecanismos para velar por el cumplimiento de los propósitos de la formación y sus resultados, a partir de una adecuada planificación, organización, implementación, seguimiento y evaluación de sus procesos (s/p).

Desde el discurso de los organismos encargados de los procesos de aseguramiento de la calidad, como el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Colombia, a través de la acreditación se conoce la distancia relativa que guarda el nivel de desempeño de un programa académico

(carrera) y el óptimo deseable que corresponde a su naturaleza específica (Ministerio de Educación Nacional República de Colombia, s.f.). En el Ecuador, la acreditación certifica la calidad de las Instituciones de Educación Superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa, Ley Orgánica de Educación Superior (2010, p. 31).

En esa dirección, los organismos de acreditación han ampliado el alcance de la evaluación y acreditación hacia diversos campos de la educación superior, así como el horizonte temporal de la acreditación, las categorizaciones y los mecanismos de gestión, que con diferentes matices se encuentran en pleno desarrollo en la mayoría de los países latinoamericanos.

Para llevar a cabo los procesos de acreditación en todos los países se han promulgado leyes, decretos, reglamentos y otros procedimientos de carácter administrativo y técnico (guías, manuales de orientación y de acompañamiento, y otros), que además de precisar la naturaleza del proceso, constituyen síntesis informativas muy generales y prescriptivas (definiciones operacionales, modelos de evaluación, sistemas de apelaciones y audiencias, las sanciones, los estímulos y otras).

Al adentrarnos en el tema de la autoevaluación como mecanismo de evaluación interna con fines de acreditación, se observa que en el transcurso del tiempo diversos autores han incursionado en su análisis, refrendando concepciones acerca del término y otorgándole una gran heterogeneidad y dispersión en cuanto a sus significados y alcance. La autoevaluación requiere de los procesos de reconocimiento contextual de la calidad y la comprensión de la cultura de autoconocimiento predominante.

Para Quiroz Bolaños y Castellanos (2012), en este proceso se evidencian la forma en que "los sujetos toman decisiones y las interacciones que establecen entre ellos para conseguir la acreditación" (p. 69).

Para Palacios (2013):

Es un proceso de reflexión interna de la propia comunidad académica, participativa y profunda. Busca acercarse a la realidad que vive la institución universitaria. Se identifican y valoran cada uno de los aspectos rela-

cionados con la docencia y la investigación, y se analiza la manera en que puede mejorarse su calidad (p. 42).

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede concebir a la autoevaluación como un proceso de estudio fundamentado que propicia una reflexión rigurosa, de forma organizada y planificada, a la luz de un conjunto de criterios de calidad tanto descriptivos como analíticos, cuyos resultados suponen un compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad, en un marco de responsabilidad social y ética. Ambos elementos, autoevaluación y mejora, son dos momentos intrínsecamente relacionados. Es decir, la primera debe orientarse al logro de la mejora efectiva, que supone una actitud razonada de las estrategias de cambio, ajustarlas a sus contextos, y revisarlas en forma precisa y con apoyo metodológico, desde la acción participativa y crítica de sus integrantes. Un proceso de autoevaluación que no se articule con el mejoramiento y el aseguramiento y la promoción de la calidad, pierde por sí mismo su valor de cambio, convirtiéndose en un ejercicio dispendioso e ineficiente. Ello amerita de marcos referenciales teóricos y metodológicos adecuados, que incluyan procedimientos e instrumentos, el manejo de sus resultados, procesos de gestión del cambio y mejoramiento que propicien la consolidación institucional.

Otros autores como, (Cruz y Quiñonez, 2012; Donner y Bickley, 1993; Vigo, et al., 2014), coinciden en afirmar que la autoevaluación es un vehículo de transformación de la calidad y una herramienta de mejora continua de las IES por su capacidad formativa, de reflexión, de aprendizaje organizacional permanente, incluyente y participativo, de retroalimentación, con incidencia en la construcción del diagnóstico y de los consecuentes planes de mejora.

Uno de los resultados típicos de este proceso es el informe de autoevaluación, donde se identifican las fortalezas y debilidades, que aportan insumos para elaborar el plan de mejora. En consecuencia, se pone de manifiesto una relación esencial entre los aspectos vinculados con la planificación y la evaluación.

Desde la revisión de la literatura especializada sobre el tema, aparecen autores como (Ander-Egg, 1978; Anshoff, s.f.; Koontz, 2004;

Murdick, 1994; Stoner, 2001; De Geus, 1988; Kotler, 2000; Ronda y Guerras, 2012; Almuiñas 2001; Galarza y Almuiñas, 2015) y otros, se observa una heterogeneidad de teorías sobre la dirección o gestión y planificación, respaldadas por diferentes concepciones y planos de análisis.

En su sentido histórico, la planificación y sus enfoques convergen desde distintas vertientes epistemológicas y metodológicas. Entre ellas, se encuentra la planificación tradicional, que basada en la teoría clásica de la administración, sirvió por mucho tiempo de medio de legitimación de las políticas educativas universitarias. La principal crítica que ha recibido de autores como (Hallak,1991; Matus, 1987; Samoilovich,2008), se fundamenta en el estilo de dirección autoritario, y por otro lado, el abuso instrumental y su reduccionismo determinístico que margina y proyecta, artificialmente, al futuro de variables o factores intervinientes propios de los problemas educativos, que en su mayoría, se caracterizan por su complejidad, singularidad y carácter relacional, con los entornos de inestabilidad e incertidumbre que estaban afrontando las IES.

Para romper con esta herencia dominante la planificación en América Latina Almuiñas (1999) señala que, desde los años 80, se manifiesta desde otros enfoques para la planificación en el ámbito universitario: la planificación basada en la demanda social, la planificación normativa, la planificación prospectiva y más recientemente, la planificación estratégica, uno de los componentes de la dirección estratégica.

Según Mora, (2016) el plan de mejora, consiste en “crear acciones de manera ordenada y planeada, definiendo periodos de tiempo en los que se logre la mejora, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales, la misión y visión” (p. 42). En este sentido, Cantón (2010) señala que los planes de mejora deben tomar en cuenta “los recursos, las actividades, los procesos y las personas, para detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora, y la propuesta de nuevas acciones para incrementar ciclos sucesivos de mejora “(p.14). Para Abreu et al., (2015), el plan se “constituye un proceso de innovación, se basa, además, en una serie de principios o supuestos básicos respecto a la educación de calidad” (p. 196).

Algunos de los principios que sustentan el proceso para elaborar un plan de mejora son: la participación plena y la responsabilidad; el carácter continuo y prospectivo del proceso; la innovación y el desarrollo creativo y proactivo del cambio planificado; el compromiso ético; el carácter autógeno y autónomo de las decisiones apoyado en información evidenciada; el enfoque holístico y sistémico, la objetividad y la conducción directiva.

En el plano procedimental, los planes de mejora concuerdan en compartir un grupo de elementos, que condicionan su construcción y que ameritan su inclusión en su concepción:

1. Diagnóstico previo y análisis de las causas que ocasionan los problemas con documentos e información de soporte.
2. Establecimiento de los objetivos.
3. Definición del horizonte temporal concreto para materializar las acciones de mejora.
4. Involucramiento de los equipos de trabajo para percibir el cambio como un proceso creativo.
5. Implementación de las acciones de mejora.
6. Evaluación y re-planificación periódica del plan.
7. Análisis de resultados e impactos durante un periodo de tiempo definido.

Igualmente, esta experiencia ha contribuido al desarrollo de mecanismos de seguimiento y control de dichos planes, vitales para validar la orientación de institucional hacia el cumplimiento de sus propósitos y asegurar una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y los escenarios que estén ocurriendo y hacer de la gestión del cambio un compromiso permanente de las IES. Por ello, se refuerza la idea, de que dichos planes se materializan en el quehacer universitario y ofrecen la oportunidad de obtener resultados gratificantes.

DISCUSIÓN

Recogiendo la experiencia acumulada en la aplicación y el desarrollo de la mejora en las IES seleccionadas, se aprecia en primera instancia, la elaboración de un plan voluntario e intencionado de cambios, que posteriormente se implementa y evalúa sistemáticamente para movilizar a las IES a constituirse en organizaciones de aprendizaje, que buscan la sostenibilidad de la calidad de sus procesos y resultados. Además, existe consenso en plantear que sus resultados pueden coadyuvar a elevar la calidad de los objetos evaluados como deficientes y a potenciar también las fortalezas identificadas.

Al analizar comparativamente las experiencias, en muy pocos casos, se presentan los fundamentos que sustentan la metodología aplicada; sorprende, pues su construcción se constituya como un momento rutinario y operativo dentro del propio proceso de autoevaluación, aunque se señalan algunas ideas relacionadas con sus principales contribuciones.

Se percibe cierta heterogeneidad en el desarrollo del proceso metodológico, evidenciándose, existiendo un consenso generalizado en las siguientes fases: (a) identificar, agrupar y relacionar las áreas de mejora; (b) priorizar las debilidades y analizar sus causas; (c) definir los objetivos, las metas y las acciones a desarrollar; (d) determinar los responsables y ejecutores de las acciones de mejora; (e) garantizar los recursos requeridos, y (f) establecer el sistema de seguimiento y evaluación de los cambios generados a partir de su implementación.

De otra parte, en la dinámica institucional, en pocos casos se declaran los sujetos que intervienen en su formulación, aquellos que lo hacen, incluyen a los directivos, docentes, estudiantes y personal de apoyo. Al respecto, (Ovando, Elizondo y Grajales 2015) señalan que "en muchos casos las IES carecen de políticas institucionales que fomenten la participación de los diferentes actores en el mejoramiento de la calidad educativa" (p.944). Para los autores, un clima organizacional orientado al mejoramiento continuo y sostenido de la calidad requiere estrategias oportunas vinculadas con la información, comunicación, capacitación, estimulación y motivación de los implicados, la transparencia de los resultados; el convencimiento de la comunidad

universitaria de que la mejora que se quiere instrumentar es posible y necesaria que apoyen la gestión del cambio y el compromiso de los directivos mediante un fuerte liderazgo transformador.

Existe una clara relación entre la planificación y la gestión de la calidad, resaltando la necesidad de operacionalizarlo mediante un proceso y de que este, sea gestionado adecuadamente. En este sentido, también deben considerarse los elementos inherentes a la gestión de cualquier proceso, lo cual implica: definir los propósitos, objetivos, resultados; asegurar los insumos: factor humano, aspectos tecnológicos, un conjunto de herramientas idóneas para la toma de decisiones, recursos y otros factores que influyen en el éxito del mismo.

Como se señaló a lo largo del texto, con el afán de dar cumplimiento a las exigencias derivadas de las políticas de los sistemas de evaluación y acreditación, una buena parte de las IES destacan las acciones y logros en torno a este objetivo, pero sigue siendo insuficiente la articulación de los planes de mejora con la estrategia institucional y con las prioridades que contempla la proyección estratégica o de desarrollo institucional que en su conjunto tiene incidencia en las principales direcciones del cambio en las IES. En la misma línea un reciente diagnóstico realizado por Lemaitre, Maturana, Zenteno y Alvarado (2012), concluye que “las instituciones que establecen claramente prioridades y mecanismos de verificación, se generaría una mayor sintonía entre políticas y mecanismos internos y resultados obtenidos” (p.38).

También, las instituciones tendieron a desplegar iniciativas institucionales, orientadas a fortalecer adecuados sistemas de monitoreo, control y retroalimentación. Las universidades que presentan un mayor nivel de consolidación respecto a la gestión de los planes de mejora, cuenta con indicadores para la evaluación continua del estado del plan, generando alarmas o señales de su comportamiento para emprender acciones preventivas y correctivas ante posibles contingencias evitando así que la potencialidad del plan quede reducida a un documento formal que recoge un conjunto de intencionalidades operativas que no logran su concreción para ser ejecutadas, y mucho menos evaluadas.

CONCLUSIONES

La elaboración de los planes de mejora lleva implícita la necesidad de concebirlo como un proceso y de que este sea gestionado adecuadamente para lograr los cambios esperados, es decir, el mismo debe ser planificado y organizado, implementado y evaluado. En este sentido, también deben considerarse los elementos inherentes a la gestión de cualquier proceso, lo cual implica: definir los resultados que se derivarán del proceso; precisar y asegurar los insumos (factor humano y aspectos tecnológicos); poner en marcha las actividades, monitorear las acciones; y evaluar los resultados finales alcanzados.

Por otra parte, dos aspectos parecen vislumbrar las relaciones que se producen entre la planificación y la evaluación. Estas se manifiestan, en primer lugar, entre el proceso de autoevaluación y la elaboración del plan de mejora y además el propio seguimiento y evaluación de dicho plan. Ambas dan sentido al ciclo: (a) evaluación - planificación y (b) planificación- implementación- evaluación - planificación de nuevas acciones.

Asimismo, no existe una metodología única para elaborar el plan de mejora; cada IES debe concebir y diseñarla en función de sus necesidades, intereses y particularidades, evitando copiar de otras realidades que son muy diferentes a sus condiciones.

Se plantea además que los fundamentos teórico-metodológicos vinculados con la elaboración del plan de mejora están en desarrollo y, por tanto, se requiere avanzar en investigaciones en este campo para enriquecer el cuerpo de conocimientos en torno al fortalecimiento de los sistemas de gestión de la calidad en las IES. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Revista Educación Médica del Centro*, 7(4), 196-215.
- Acuña, J. (2012). Modelo de Gestión de Calidad Académica para la Educación Superior. *Revista Calidad en la Educación Superior*, N° 1, 163.
- Almeida, P. (2011). El modelo de acreditación colombiano y su normativa legal. Bucaramanga, abril 15 de 2011. Universidad de Santander UDES. http://udes.co/Portals/O/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/MODELO_ACREDITACION_COLOMBIANO_NORMATIVA_LEGAL...pdf
- Almuiñas, J. (1999). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba (tesis doctoral).
- Almuiñas, J. (2001). Planificación y dirección estratégica en la Educación Superior. Cuba: Escuela Latinoamericana de medicina. (Conferencias dictadas durante la Maestría en Ciencias de la Educación Superior).
- Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a la planificación*. Caracas: El Cid.
- Ansoff, H. (s.f). El paradigma emergente del comportamiento estratégico. *Revista Investigación y Gerencia*, N° 2,4.
- Cantón, I. (2010). Introducción a los procesos de Calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, N° 5,14.
- Cruz, F. y Quiñonez, A. (2012) Importancia de la Evaluación y Autoevaluación en el rendimiento académico. *Zona Próxima [en línea]*, N° 96-104.
- De Geus, A. (1988). La planificación como aprendizaje. *Harvard Deusto business review*, 122-128.
- Donner, R.S. and Bickley, H. (1993) Problem-based learning in American medical education: an overview. *Bull Med Libr Assoc.*; N° 3, 294-298.
- Hallak, J. (1991) Planificación de la educación: algunas reflexiones retrospectivas y prospectivas. España (Monográfico publicado).
- Galarza, J. y Almuiñas, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Rev. Cubana Edu. Superior*, N° 2,45-53.
- Koontz, H. (2004). *Administración desde una perspectiva global*. México: McGraw-Hill- Interamericana.
- Kotler, P., et al. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice-Hall.
- Ley Orgánica de Educación Superior. N° 0. Registro Oficial Suplemento 298 de 12 de octubre de 2010, última modificación: 19 de mayo de 2017.
- Lemaitre, María, Maturana, M, Zenteno, Elisa, & Alvarado, Andrea. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad: La experiencia chilena. *Calidad en la educación*, N° 36, 21-52.
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (2018), en Consejo Nacional de Acreditación República de Colombia. <https://www.cna.gov.co/1741/article-187231.html>
- Matus, C. (1987). Política, planificación y gobierno. Venezuela: Fundación ALTADIR. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Mora, N. (2016). Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad para una institución de Educación Superior basado en la norma NTCGP1000:2009 E ISO 90001:2008. Bogotá (Monográfico publicado).
- Murdick, R. (1994). *Sistemas de Información Administrativa*. México: Prentice-Hall.
- Ovando, M., Elizondo, M., y Grajales, O. (2015). La evaluación y la acreditación desde la perspectiva de los universitarios: una experiencia educativa en la Universidad Autónoma de Chiapas. *Revista de Sistemas y Gestión Educativa*, N° 4, 936-944.
- Palacios, W. (2013). La calidad de la Educación Superior en perspectiva comparada: propuesta de un modelo de autoevaluación dentro del sistema de garantía interna de calidad de las universidades. España (tesis doctoral publicada).
- Quiroz, E., Bolaños, I. y Castellanos, E. (2012). Organización institucional en la autoevaluación para la acreditación de la UABJO. *El Caso de Medicina. Perfiles Educativos* N°69.
- Ronda-Pupo, G. y Guerras, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co word analysis. *Strategic Management Journal*, 162.
- Samoilovich, D. (2008). Tendencias de la educación superior en América Latina. En: *Colectivo de autores. CRES- 2008. Capítulo 9. Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina*. Colombia.
- Steiner, G. (2004). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- Stoner, J. (2001). *Administración*. La Habana, Cuba.
- Tünnermann, C. (2008). La calidad de la educación superior y su acreditación y su acreditación: la experiencia centroamericana. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, N° 2, 313-336.
- Vigo Cuza, Pavel, Segrea González, Jaime, León Sánchez, Bárbara, López Otero, Tania, Pons Mena, José, & León Sánchez, Celia. (2014). Autoevaluación institucional. Una herramienta indispensable en la calidad de los procesos universitarios. *MediSur*, 12(5), 727-735. Recuperado en 24 de julio de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2014000500008&lng=es&tlng=es.
- Villarroel, K. y Hernández, A. (2016). Políticas Educativas de la Calidad de la Educación Superior en Bolivia. En E. Velázquez. *Evaluación de la calidad de los sistemas educativos. Retos y perspectivas*. Simposio en el XV Congreso Internacional Pedagogía 2017. La Habana.

