LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR LATINOAMERICANAS: DESENCUENTROS Y DESAFÍOS

José Luis Almuiñas Rivero - Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba, almu@cepes.uh.cu
Judith Galarza López - Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba, judith@cepes.uh.cu

RESUMEN

Al ser las Instituciones de Educación Superior cruciales para el desarrollo sostenible de los países de la región latinoamericana, la calidad de sus resultados se convierte en uno de los ejes críticos que aporta a la solución de los problemas y desafíos que estas enfrentan en la actualidad. Por ello, desde hace algún tiempo se le ubica dentro de las prioridades de las proyecciones de los sistemas universitarios y de ahí, se deriva su vinculación cada vez más estrecha con los problemas de su gestión. En una gran parte de dichas instituciones, la gestión de la calidad ha centrado su atención en los procesos de evaluación institucional y acreditación. Esta es una experiencia que ya tiene algún tiempo y nos está dando visiones diferentes a las convencionales. El objetivo de esta ponencia es poner de relieve la importancia que tienen otros procesos estratégicos que aportan significativamente al desarrollo de la gestión de la calidad, y para ello, se resaltan algunos desencuentros y desafíos en este ámbito.

Palabras clave: calidad, gestión de la calidad, procesos estratégicos**.**

ABSTRACT

To being Higher Education Institutions crucial for sustainable development of the countries of the Latin American region, the quality of his results becomes one of the critical axes that contribute the solution of the problems and defiances that these confront as of the present moment. Hence, for some time he is located within the priorities of the projections of university systems and from there, his more and more narrow linkage with the problems of his management is derived. In the aforementioned institution's great part, the management of quality has centered his attention in the

processes of institutional evaluation and accreditation. This is an experience that right now has some time and is giving different visions to the conventional. The objective of this postulate is to point up the importance that another strategic processes that contribute significantly the development of the managment of quality have, and for it, some disagreements and defiances in this space show.
Key words: quality, management of quality, strategic processes.

INTRODUCCION

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de la región latinoamericana han estado sometidas a fuertes tensiones y desafíos que emanan de un conjunto de fenómenos de carácter global. Por ello, están llamadas a jugar un papel estratégico en los objetivos que se plantean alcanzar en el desarrollo sostenible de los países que la integran; uno de ellos, es el de garantizar una educación superior de calidad.

En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) celebrada en Colombia en junio del 2008 *"se identificaron las ideas – fuerzas para lograr un crecimiento de la calidad en el contexto universitario"* (2008, p.1).

Desde hace algún tiempo, el tema de la calidad aparece en la agenda de las prioridades de los sistemas universitarios y por eso, ya forma parte de una gran experiencia acumulada en su tratamiento en los ámbitos regional y nacional. La calidad aparece como uno de los principios que sustentan la educación superior y al mismo tiempo, es una condición necesaria para elevar la pertinencia de resultados que aporten beneficios a la sociedad. Es por ello que las IES están obligadas a estimular la inquietud por la mejora de la calidad de los procesos universitarios y para ello, es necesario también potenciar su gestión.

La gestión de la calidad ha sido tratada por diversos autores e instituciones, sobre todo, en el medio empresarial, pero en los últimos tiempos, ha ganado auge también en el medio universitario. En el centro de este desarrollo, están presentes un conjunto de iniciativas de una gran cantidad de IES, donde se refuerza el papel de la evaluación

institucional y la acreditación en el mejoramiento de la calidad. A pesar de los avances logrados, la gestión de la calidad debe incluir otros procesos estratégicos, que establecen lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para toda la institución con el propósito de lograr el mejoramiento continuo. Y precisamente, el objetivo de esta ponencia es resaltar la importancia que tiene este tipo de proceso en el fortalecimiento de la gestión de la calidad y en general, la gestión institucional.

1. La calidad en las Instituciones de Educación Superior latinoamericanas

El escenario internacional se hace cada vez más difícil, incierto y complejo, ya que los cambios y las presiones políticas, económicas y sociales son crecientes y tienen un dinamismo nunca antes visto. Es evidente que estamos en presencia de una crisis sistémica mundial que impacta y amenaza seriamente a todos los países. Esta comenzó siendo financiera y se ha extendido a todas las esferas de la vida (social, económica, cultural, ambiental, otras) con magnitudes que obligan a pensar en su perdurabilidad en los próximos años. El mundo está totalmente globalizado y es cada vez más injusto, desigual e interdependiente, lo cual polariza y concentra las riquezas en los países desarrollados en detrimento de los más pobres.

Para enfrentar esa situación, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó en septiembre del 2015 el documento "*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible"*, donde se plasma el compromiso de todos los países del planeta con el cumplimiento de nuevos objetivos y metas, profundamente interrelacionados y vinculados por numerosos elementos transversales. En este caso, una de las prioridades que se mantiene es la educación, donde se incluye a la educación superior. Al respecto se aboga por *"Garantizar una educación_inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje_durante toda la vida para todos"* (ONU, 2015, p.19).

En particular, los países latinoamericanos y caribeños, a pesar de algunos avances logrados en los últimos años, muestran todavía grandes desigualdades y contradicciones, que hoy impiden su crecimiento con equidad, justicia y sustentabilidad y democracia. A esta realidad nadie puede sustraerse y se nos presenta, a la vez, como amenaza, pero también como desafío y oportunidad.

Específicamente, la educación superior se convierte en uno de los ejes importantes para avanzar hacia la construcción de una sociedad más sostenible en la región. Al respecto se expresa en la Declaración de la CRES-2008: "*la educación superior es un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado. Esta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable de los países de la región (…). Es uno de los ejes dinamizadores de la región para el logro de una sociedad más justa y democrática, con mayor equidad, próspera y sustentable* (2008, p. 2).

Por ello, las IES están llamadas a generar los impactos que la sociedad necesita, impulsando el conocimiento y la innovación desde diferentes dimensiones y procesos universitarios, para desarrollar capacidades que lo conviertan realmente en la base del desarrollo económico social y ambiental. El desafío consiste en la construcción de la nueva universidad innovadora, reinventarla en dicho clima adverso e incierto, impidiendo el triunfo del pesimismo y defendiendo los valores logrados, pero que están en constante amenaza.

Junto a su responsabilidad social y pertinencia, la calidad en la educación superior es parte inseparable de la agenda de discusión de los organismos que dirigen la educación superior en los países de la región, es decir, una invariante para cualquier alternativa que se diseñe para la proyección de su desarrollo.

Ahora bien ¿Por qué el tema de la calidad ha ido asumiendo cada vez mayor significación en la educación superior en América Latina?

Algunas tendencias bien acentuadas en los últimos años unidas a un crecimiento de las demandas, fundan la necesidad de lograr una mayor calidad en la educación superior. Por ejemplo, ha crecido significativamente el número de instituciones y estudiantes universitarios; se ha ampliado y diversificado las ofertas educativas y modalidades de estudio de pregrado y posgrado; un nuevo perfil de estudiantes está ingresando a las IES (generación "Y" o del Milenio), el impacto de las tecnologías de información y comunicación han provocado el surgimiento de nuevos espacios y estrategias de aprendizaje, entre otros. Por otra parte, la sostenibilidad de la calidad en las IES de la región está dada también por

el impacto de algunos fenómenos existentes en el entorno, frecuentemente, turbulento y hostil en que se desenvuelven. Ello tiene relación con las nuevas demandas del mundo laboral, del desarrollo científico-técnico, del proceso de internacionalización, del sistema educativo precedente, por mencionar solamente algunos ejemplos.

Lo anteriormente obliga a las IES de la región a poner un fuerte énfasis en una continua mejora y vigilancia de la calidad, por ejemplo del ingreso, los planes de estudios y los graduados, el posgrado y la ciencia, la tecnología y la innovación, la extensión universitaria, los profesores, las relaciones interinstitucionales e internacionales y la gestión universitaria.

En la CRES-2008 se hizo un llamado para que *"se fortalezcan los mecanismos de acreditación que garanticen la transparencia y la condición de servicio público"* (IESALC-UNESCO, 2008, p.3). Por otra parte, en la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en París en el 2009 se planteó:

> La reglamentación y los mecanismos de control de calidad deberán ponerse en marcha para todo el sector de la enseñanza superior (…) Los criterios de calidad deben reflejar los objetivos generales de la educación superior (…) La globalización ha hecho hincapié en la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación y de garantía de calidad, así como de promover la integración a través de redes de trabajo" (UNESCO, 2009, pp.3.4).

El concepto de calidad[1] ha variado, sustancialmente, en el tiempo desde su origen en la era artesanal hasta nuestros tiempos. Su desarrollo más significativo se alcanza en el medio empresarial (Crosby, 1979, 1991; Isikawa, 1988; Deming, 1989; Feigenbaum, 1990, 1994; Ivancevich, Lorenzi, y Skinne, 1996) hasta su aparición en otros sectores, incluyendo a las instituciones educativas. En este contexto, históricamente se han planteado múltiples definiciones sobre calidad: "conformidad con los requisitos"; "término referencial que permite establecer comparaciones respecto a patrones, estándares o normas previamente establecidas en contextos similares"; "grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos"; "aptitud para el uso, logro de niveles de satisfacción de las necesidades y las expectativas de los

[1] Tiene su origen en la palabra "*cualis",* que significa cualidad, un modo de ser.

usuarios externos e internos con los resultados (calidad percibida y calidad esperada), entre otros.

El desarrollo conceptual de la calidad en el medio empresarial se enmarcó en diferentes etapas evolutivas, que han sido periodizadas desde la Edad Media hasta los años 80 en adelante (Tarí, 2000). También fue analizado por varios autores (James, 1997; Benavides y Maeso, 1997; otros) desde la perspectiva de la forma de lograrla. En este caso, por ejemplo, se destacan algunas etapas: (a) la inspección final del producto; (b) el control de la calidad; (c) el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. Esta evolución va de la mano con las formas de organización de la producción y el desarrollo vertiginoso de las teorías de administración, donde se ha producido una verdadera revolución de enfoques, modelos teóricos y experiencias. Dicha evolución, el desarrollo del pensamiento administrativo y la aparición de determinadas exigencias a las instituciones educativas tuvo determinada influencia en el diseño de herramientas específicas para el mejoramiento de la calidad.

Específicamente, en la educación superior latinoamericana, la calidad ha sido también ampliamente tratada. Su desarrollo inicia en las décadas 60 y 70, con un incremento paulatino en la del 80, y con mayor auge y carácter prioritario a mediados de la década del 90.[2] A saber:

- es una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de la institución educativa, que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y que se proyecta para el futuro. No es un concepto unívoco y fijo, sino que debe ser construido a través de consensos y negociaciones entre los actores (Días Sobrinho, 1995; citado por Balmaseda, 2012, s/p.);
- es la adecuación del “ser y quehacer” de la educación superior a su “deber ser” (UNESCO, 1998, s/p).
- el grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes (…) cumplen con una necesidad o expectativa establecida (Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, 2004, p. 20);

[2] La década de la calidad según algunos especialistas.

Analizando una gama amplia de definiciones sobre la calidad en la educación superior lo más común es encontrar en su contenido: cambio y mejora, procesos, futuro y presente, construcción colectiva, sistemas de apoyo, toma de decisiones, dirección de personas, prioridades, usuarios, relaciones entre actores internos y externos, patrones o criterios, indicadores, valores, propósitos y características institucionales, entorno, satisfacción de las demandas, progreso, transformación, entre otros. Lo cierto es que es un término muy complejo, polisémico, multidimensional, relativo y referencial a la realidad, a la identidad, a un deber y puede ser.

2. La gestión de la calidad y los procesos estratégicos en las IES

Ante el fenómeno de la masificación de la educación superior, las diminuciones continuas de las asignaciones presupuestarias y el crecimiento sostenido de su demanda, la calidad se convierte en uno de los principios de los sistemas universitarios en la región y la evaluación en una condición necesaria para lograrla. De esta manera, se transita, primeramente, por procesos de rendición de cuentas del desempeño de las IES y de mejoramiento de la gestión; posteriormente, se desarrollan sistemas tradicionales para el control y medición de calidad; surges además algunos modelos, enfoques, metodologías, estándares, criterios e indicadores de evaluación; más adelante, empiezan a desarrollarse los sistemas de garantía o aseguramiento de la calidad con estrategias específicas y acciones enfocadas al mejoramiento permanente y al incremento de la pertinencia de los resultados.

Las estrategias más comunes para el aseguramiento de a calidad en las IES son la evaluación institucional y la acreditación universitaria. En este caso, la gestión de la calidad se centra en estos dos procesos, es decir, prima la concepción de la evaluación y acreditación de la calidad y por tanto, no se le presta igual atención a los restantes componentes del ciclo funcional de la gestión universitaria: la planificación, organización y ejecución.

En relación con la gestión de la calidad en dichas instituciones no existe tampoco una definición única. Ampuero y otros autores señalan: *"Las formas en que las instituciones*

se hacen cargo de esta actividad son diversas y tienen diferentes grados de desarrollo cada una de ellas" (2007, p.82).

Gestionar la calidad en una IES incluye todas las actividades que se realizan con miras a su desarrollo, su progreso y consolidación. Ello exige seguir la lógica del ciclo funcional de la gestión, que incluye la planificación, organización, implementación, control y retroalimentación para el mejoramiento permanente, donde cada una de sus fases se materializa en procesos específicos, interrelacionados e integrados también al sistema de gestión institucional para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, la visión y misión.

Una IES está integrada por un conjunto de procesos de trabajo y de conocimientos conscientes, con algunas características comunes y otras específicas, que son desarrollados por personas y apoyados con recursos de diferentes tipos con una intención o propósito determinado: sus relaciones exigen un enfoque sistémico y holístico.

En el Manual de Procesos de la Universidad "Miguel Hernández de Elche" (2000) se clasifican los procesos universitarios de la forma siguiente: (a) procesos estratégicos**:** aquellos que implican el establecimiento de lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, facilitan recursos que influyen directamente en su ejecución y tributan al análisis del funcionamiento del sistema establecido con el fin de proceder a su mejora continua; (b) procesos fundamentales: son los que están directamente ligados a la realización de los trabajos o actividades principales y que constituyen el núcleo central de una IES (docencia, investigación y extensión universitaria), y (c) procesos auxiliares o de soporte**:** los que sirven de apoyo para la realización de los procesos universitarios estratégicos y fundamentales (informáticos, económicos – financieros, otros).

En muchas IES de la región existen tres procesos estratégicos de crucial importancia que se convierte en ejes dinamizadores de la gestión de la calidad: *la evaluación*

institucional y acreditación universitaria, la dirección estratégica y el control interno[3]. Sin lugar a duda, dichos procesos son elementos claves que deben confluir, complementarse e integrarse como componentes de la gestión de calidad y en general, del sistema de gestión institucional.

La *evaluación institucional con fines de mejora continua* es la base fundamental para avanzar hacia el proceso de acreditación, es una condición necesaria, de preparación para la certificación. Se convierte, por tanto, en un mecanismo de autorregulación, de autoconocimiento, basado en la autonomía institucional. Según RIACES, *la acreditación* es: "*un proceso para garantizar la calidad de una institución o de un programa educativo. Es llevado a cabo por una agencia externa a las IES. La acreditación -o certificación- reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. (…). Supone la evaluación respecto de estándares y criterios de calidad establecidos previamente por una agencia u organismo acreditador* (2004, p. 14). Almuiñas y Galarza, conciben a la *dirección estratégica universitaria* como:

> Un modelo de gestión que favorece el cambio positivo, que orienta a la IES de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los principales implicados (…) asume a la mejora continua de la calidad, como una "religión (…). Es un proceso estratégico iterativo integrado por tres sub-procesos: formulación de la Estrategia institucional o plan estratégico, su implementación y el control estratégico (2014, p. 60).

El *control interno* es entendido como el proceso integrado por los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una IES, con el fin de garantizar que las actividades, operaciones y actuaciones, así como la gestión de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por los directivos universitarios y en atención, a las metas u objetivos previstos.

[3] Incluye auditorías externas e internas.

Los tres procesos mencionados tienen dos elementos comunes: (a) el mejoramiento permanente y (b) son componentes de la gestión de la calidad y por tanto, forman parte de la gestión institucional. Lamentablemente, esta concepción integradora no siempre ha estado presente en la práctica de la gestión de la calidad. Ello requiere, en primer lugar, hacer conciencia en cuanto a la incidencia que tienen los mismos en la Estrategia de calidad institucional.

3. Algunos problemas y desafíos

Parece oportuno proponer una primera instancia de información, intercambio y discusión sobre un tema que no deja de tener aristas polémicas ante el gran auge e interés que está generando la gestión de la calidad en las IES de la región. Por ello, trataremos, en lo posible, de reflejar algunos puntos de vistas sobre los desencuentros existentes y los desafíos que de ellos se desprenden.

En el tratamiento de este punto, presentamos solamente tres aspectos interesantes que no son los únicos, pero que ayudan a visualizar una parte del espectro de problemas que existen en la gestión de la calidad en una gran cantidad de IES:

- existe una insuficiente integración de dichos procesos estratégicos en una gran cantidad de IES de la región (Almuiñas, 2012; Almuiñas, Galarza y otros, 2013; Almuiñas et al., 2016).

Uno de los criterios que parece importante tener en cuenta es que estos procesos, en la mayoría de las veces, están operando de manera aislada, sobre concepciones y bases operacionales diferentes y en ocasiones, contradictorias; es decir, se ven como herramientas de gestión muy independientes. Esto trae como consecuencia una cierta desarticulación de las acciones de planificación, organización, implementación y evaluación, que genera tensiones institucionales adicionales, formalismo y burocracia, un uso irracional del tiempo y recursos, y una gran dispersión en la información relevante que de ellas se deriva. De ´lo anterior, salta a la luz un manejo poco integrado de la gestión institucional, entre otras consecuencias.

De ahí, que estos procesos deben formar parte de una Estrategia de calidad con enfoque sistémico y visión única.

- la existencia de visiones diferentes sobre la contribución de esos procesos estratégicos a la gestión de la calidad institucional.

Estas diferencias se derivan de un sobredimensionamiento de uno de ellos en relación con los dos restantes en el mejoramiento de la calidad y en su gestión. Para muchos autores e IES, gestionar la calidad es solamente evaluarla (Almuiñas, 2012), es lograr una acreditación. Desde esta perspectiva, se está rompiendo con la lógica del ciclo funcional de la gestión. Tanto la dirección estratégica -como se mencionó anteriormente- como el control interno aportan también al mejoramiento de la calidad y su gestión. Desde nuestro punto de vista, hay que tratar de acercar la cultura estratégica y la cultura de la calidad; el enfoque estratégico y el enfoque de la calidad; la visión cortoplacista y la visión prospectiva de la calidad.

- el contenido de la Estrategia de la educación superior es considerado, superficialmente, en los patrones de calidad, criterios de evaluación, variables o dimensiones e indicadores del sistema de evaluación y acreditación.

Si se acepta que la proyección estratégica traza las pautas generales de actuación para el sistema universitario en un horizonte de tiempo determinado, orientando el camino hacia una buena dirección, hacia los objetivos, las metas prioritarias, el progreso y el compromiso con una mayor calidad, entonces es conveniente que dicho sistema responda además del quehacer cotidiano, el hoy, a esas exigencias del desarrollo futuro. Si la Estrategia cambia, debe cambiar también una parte del contenido del sistema de evaluación y acreditación; mantenerlo estático durante mucho tiempo, no parece la receta más aconsejable. Por ello, hay que evaluar, acreditar y controlar a las IES, con parámetros que incorporen además la mirada de la calidad al futuro para generar cambios, y no solo lo que está más cerca.

CONCLUSIONES

La educación superior en la región latinoamericana constituye una condición necesaria para el desarrollo sostenible que se pretende aspirar. Y en este contexto, aparece como una variable de gran complejidad: la calidad y su gestión, elementos esenciales para responder a las crecientes demandas a que se enfrentan las IES. Por ello, la forma en que se concibe y operacionaliza la gestión de calidad incide directamente en su progreso y transformación.

Cuando se escucha hablar de gestión de la calidad, se piensa rápidamente en la evaluación institucional y en la acreditación, ya que son las estrategias más comunes de aseguramiento. Sin embargo, gestionar la calidad exige también una fuerte dosis de planificación, de acciones organizativas y una buena ejecución. Las relaciones entre la calidad y otros procesos estratégicos, como la dirección estratégica y las acciones de control interno, tienen también una importancia para la gestión de la calidad en una IES que ha sido plenamente reconocida.

Los problemas que se presentan en este trabajo y otros, que por razones de extensión no fueron abordados, crean un conjunto de carpetas, que en nuestra opinión, pasan mucho tiempo sin ser investigadas, porque todavía no aparecen en la agenda de discusión en el ámbito académico. Estos aspectos son muy interesantes, ya que permiten visualizar la gestión de la calidad desde otras perspectivas. Además, sirven para comenzar a demostrar la necesidad de transitar desde el aseguramiento de la calidad a una gestión estratégica de la calidad, donde el problema clave, al cual estamos abocados es la integración de los componentes y acciones estratégicas que se orienten al mejoramiento permanente de la calidad e incluya también una visión prospectiva y contextualizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almuiñas, José L. (2012). *Panorámica actual de la planificación y la evaluación institucional en Cuba.* Ponencia presentada en el panel de la IV Reunión

Internacional de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), Universidad de Ciego de Ávila, Cuba, 15 al 19 de octubre.

Almuiñas, José L., Galarza, J. y otros. (2013). *La dirección estratégica en el sistema de gestión orientado a la calidad en las Instituciones de Educación Superior.* Proyecto de investigación del Grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Almuiñas, José L. y Galarza, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. En: José L. Almuiñas y Judith Galarza (Comp.). *Dirección estratégica y calidad en las IES.* Universidad Juárez del Estado de Durango. Artes Gráficas La Impresora, Durango, México, ISBN: 978-607-503-155-2.

Almuiñas, José L. et al. (2016). *La práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES: un análisis comparado***.** Informe parcial de los resultados. Presentado en el Consejo de Dirección Ampliado del Ministerio de Educación Superior de Cuba, 26 de febrero.

Ampuero, N. et al. (2007). Análisis de la gestión institucional de la acreditación en universidades chilenas. En: Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña y Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA*). Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades,* junio.

Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Balmaseda Neyra, O. (2012). *Hacia una gestión eficiente del posgrado.* Conferencia dictada en el Taller para rectores venezolanos. Material no publicado. Cuba: La Habana.

Benavides, C.A. y Maeso, J.V. (1997). *Ingeniería y Calidad*. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales y Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales. Málaga.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free.* McGraw-Hill Book Company, New York.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, España.

Días Sobrinho, J. (1995). *Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa.* Brasil: São Paulo, Cortez Editora.

Feigenbaum, A.V. (1990). *Control Total de la Calidad*. CECSA.

Feignbaum, A.V. (1994). Prefacio. En: VV. AA. *Tratado de la Calidad Total.* Noriega. México. Tomo I.

Ishikawa, K. (1988). *Prácticas de los Círculos de Control de Calidad,* Tecnologías de Gerencia y Producción y Price Waterhouse.

IESALC – UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe.* Colombia, 4-6 de junio.

Ivancevich, J.M., Lorenzi, P. y Skinner, S.J. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Irwin. Madrid, España.

James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Prentice Hall. Madrid, España.

Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior - RIACES (2004). *Glosario Internacional de "Evaluación de la calidad y la acreditación de la educación superior*. Madrid, España.

Tarí Guilló, J.J. (2000). *Calidad total: fuente e ventaja competitiva.* Ediciones de la Universidad de Alicante, España.

UNESCO (1998). *Informe final.* Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Paris.

Universidad "Miguel Hernández de Elche (1996). Manual de diseño de procesos. Servicio de Gestión y Control de calidad. Ecuador.