

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

Autores: MSc. Damayse Pérez Fernández, Jefe Departamento DOPA, Profesor Auxiliar. dfernandez@ucf.edu.cu

Dr.C. Raúl Alpizar Fernández, Centro de Estudios de Didáctica Dirección de la Educación Superior. Profesor Titular. rafdez@ucf.edu.cu

Liliam Melissa Curbelo Capote, estudiante de 4to año de Ingeniería Industrial

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la Universidad de Cienfuegos, con el objetivo de implementar el sistema de gestión de la calidad que, integrado con el proyecto estratégico, contribuye al cumplimiento de los estándares establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN) y al alcance de las metas trazadas en correspondencia con la misión y visión proyectadas en la institución. Dentro de las técnicas y herramientas utilizadas se encuentra la revisión y análisis de documentos, la descripción de procesos a partir del uso de diagramas de flujos y diagrama de actividades qué-quién, la 5W y 1H con la finalidad de realizar propuestas de mejoras por procesos concebidos en el sistema de gestión propuesto.

Como resultados fundamentales se obtienen el mapa de procesos de la institución, la documentación de cada proceso relevante, el diseño del sistema de gestión que vincula el enfoque de gestión de la calidad y la dirección estratégica.

Palabras clave: gestión de la calidad, calidad universitaria, dirección estratégica.

Introducción

A escala mundial las universidades enfrentan retos en los cuales impera el principio de la calidad en su gestión, por lo que no basta que la educación superior sea más pertinente, debe ser también de mayor calidad (Morales, 2019). La crisis sistémica mundial extendida a otras esferas, impacta significativamente a las universidades, lo que conlleva a que estas instituciones estén en constante transformación, buscando respuestas a lo interno del sistema educativo y para la sociedad (Ortiz, 2019; González, 2016; Gómez, *et al.*, 2017; Chancay, 2019; Rivero, 2019).

Uno de los retos más recientes para las universidades es el constatado en la promulgada Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la que compila en 17 objetivos y 169 metas, desafíos de desarrollo para la humanidad. En la proclama alude en su objetivo número 4 a la necesidad de: “Proporcionar una educación de calidad (...)” (Galarza & Almuiñas, 2018, p.145), por lo que la sociedad demanda que las instituciones educativas provean individuos que sean capaces de transformarla a partir de las competencias adquiridas en estas instituciones.

En la Conferencia Mundial de la Educación Superior, organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el año 1998 y posteriormente en 2009, se resalta la necesaria contribución de las universidades al desarrollo económico y social de los países y expresa la necesidad de la calidad en el accionar de estas instituciones.

En Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior, particularmente en los lineamientos 142, 145 y 261. Es por ello que la gestión de la calidad se encuentra en el centro de atención de todos los integrantes de la comunidad universitaria, de los gobiernos y organismos

internacionales, que toman decisiones en cuanto a la gestión y constituye un enfoque necesario que debe tener presencia en la gestión de las mismas.

Un grupo de autores dentro de los cuales se destacan: Gómez, et al. (2017); Lemaitre, et al. (2018); Becerra, et al. (2019); González, et al. (2020), coinciden en plantear sobre la necesidad de que las universidades den continuidad a los procesos de análisis, revisión, reformulación y mejora continua, con una mirada crítica y prospectiva, para brindar una formación que dé respuesta a los problemas de la sociedad en la que se inserta la institución y contribuya con su desarrollo, por lo que gestionar procesos con calidad es un reto para las universidades (González Aportela et al, 2020).

Al decir de Galarza y Almuiñas (2018), la gestión de la calidad, en las universidades, ha sido asociada al aseguramiento de la calidad institucional, relacionado únicamente a los sistemas de evaluación y acreditación. Consideran estos autores que es una visión estrecha e inoportuna que contradice los presupuestos teóricos vinculados con la gestión, por lo que gestionarla implica hacer iterativo el ciclo de planificar la calidad, implementarla y luego evaluarla, como vía de retroalimentación de las acciones y procedimientos de mejora continua de los procesos universitarios. Las universidades requieren de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad, lo que demanda de sistemas de gestión que desde una perspectiva integradora conlleven al cumplimiento de la misión de estas instituciones, razón por la cual se aborda en la actualidad la gestión universitaria y la gestión de la calidad en diversos foros desarrollados internacional y nacional.

En general, se constata la necesidad de gestionar la calidad en las universidades en los cuales se han desarrollado vínculos con la dirección estratégica y el enfoque a procesos, pero son insuficientes los fundamentos teóricos ante los retos actuales de la Educación Superior.

En Cuba desde el curso 2011-2012 hasta el actual, el Ministerio de Educación Superior (MES) establece tópicos relativos a la gestión universitaria teniendo como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos. Con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión (Ortiz, 2014; González, 2014; Ricardo, *et al.*, 2019 a; Ricardo, *et al.*, 2019 b; Cué, *et al.*, 2020). En el ciclo actual 2017-2021 se indica la integración entre el enfoque estratégico y el orientado hacia los procesos, a partir del uso de indicadores que permiten medir la contribución de las universidades cubanas a los objetivos de desarrollo sostenible.

La Universidad de Cienfuegos (UCf), desde la década de los noventa asume el enfoque estratégico en su gestión. Actualmente en correspondencia con las indicaciones del MES y las tendencias actuales en las que están inmersas las universidades cubanas, elabora su plan estratégico para el período 2017-2021, con un enfoque a procesos partiendo de las prioridades establecidas por el MES y los resultados del diagnóstico de la institución. Cabe destacar que desde el año 2015 en la institución se inicia una nueva etapa para emprender un nuevo sistema de gestión centrado en el enfoque hacia los procesos, quedando pendiente un perfeccionamiento centrado en lograr la integración entre el enfoque de gestión de la calidad, a partir de los estándares establecidos por la JAN como forma de afrontar los retos impuestos por el entorno y mejorar el desempeño de la institución. Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo implementar el sistema de gestión de la calidad que integre la dirección estratégica y el enfoque a procesos.

Desarrollo

Fundamentos teóricos del sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Cienfuegos

La universidad a lo largo de su desarrollo ha encaminado su accionar a dar respuesta a las necesidades de la sociedad. El grado en que esa demanda es respondida, en términos de calidad y no de cantidad, no fue posible de establecer hasta fechas recientes. La certificación de la calidad del proceso de formación, así como de los egresados de la misma es hoy una prioridad para estas instituciones.

La educación superior del siglo XXI actualmente asume, entre otros, el reto de formar profesionales capaces de responder con idoneidad a las necesidades y desafíos impuestos por las crisis que enfrenta la sociedad. Todo ello sobre la base de garantizar una educación superior universitaria de calidad haciendo propio una cultura de evaluación y de mejora continua, conceptos asociados a la disciplina de calidad. Gestionar los procesos con calidad es un desafío y un reto para las Instituciones de la Educación Superior (Becerra et al., 2019 y González et al, 2020).

En la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES), celebrada en Córdoba (Argentina), se refuerza el rol estratégico de la educación superior en la transformación social y la necesidad de insertar en su gestión concepciones relacionadas con la calidad, cuando se plantea:

Se hace fundamental abordar el tema de la calidad, en un contexto de diversidad. Esto exige definir la calidad con la participación de los principales actores sociales, establecer indicadores apropiados a las características de los propósitos formativos de las instituciones (...). Se deben diseñar políticas y mecanismos que no se limiten a evaluar, sino también a promover la calidad (...). Las instituciones deben asumir el compromiso de avanzar de manera sostenida en su capacidad de respuesta a las necesidades de sus estudiantes y del entorno social en el que se desempeñan. (CRES, 2018, p. 11).

A su vez en esta última declaración de la conferencia se refuerza la idea de una educación superior con cumplimiento de estándares de calidad al enunciar dentro de los siete principios acordados uno relacionado con la pertinencia y aseguramiento de la calidad en la educación superior.

En el caso concreto de Cuba, la (JAN) es la encargada de establecer los patrones de calidad, realizar las evaluaciones externas y certificar la calidad de los programas e instituciones universitarias cubanas. En la medida en que se compruebe por un grupo de expertos la respuesta al patrón se establece una categoría determinada. Este proceso no es espontáneo y requiere ser organizado.

El Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) R 150/18, en su artículo 1, establece que el proceso se realiza siguiendo un ciclo integral "...que contempla la autoevaluación, la evaluación externa, la acreditación y la certificación de la calidad". El artículo antes citado es fundamental para entender cómo se desarrolla el proceso de gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Otro aspecto a tener en cuenta es qué se entiende por Calidad de la Educación Superior. En respuesta a lo anterior se ha asumido el criterio de la (JAN), que entiende por Calidad "...la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia social dada por los fines del desarrollo del proyecto histórico, sociocultural y económico cubano". Si se habla de que la Calidad debe ser gestionada, resulta imprescindible patentizar qué entendemos por tal: Políticas, estrategias, acciones y procedimientos que apuntan al aseguramiento y promoción de la calidad de la institución en todos sus niveles y orientarse a la mejora continua de cada uno de los

procesos para satisfacer demandas internas y de la sociedad. Se orienta a cumplir con los objetivos institucionales, la visión y la misión” (Galarza y Almuiñas, 2018). La estrategia de gestión de la calidad de la (UCf) se proyecta desde lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en el cual se establecen las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior. Para el establecimiento de la estrategia de gestión de la calidad se parte de su política de calidad:

La Universidad de Cienfuegos, está comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, cumplir con los objetivos institucionales, orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, cumpliendo sus funciones de docencia, investigación, proyección social y extensión universitaria. Teniendo como principio que la universidad está compuesta por un conjunto de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad (Ortiz et al., 2019, p.1)

La labor del proceso de gestión de la calidad y del área de la estructura organizativa (Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad) que responde por éste, se relaciona en desarrollar un conjunto de actividades que encaminen a la UCf hacia el logro de la visión teniendo en cuenta un enfoque de mejora continua en todos los procesos en su sistema de gestión, apegados al patrón de calidad establecido por la JAN.

Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad en la UCf

En aras de una visión más concreta de los procesos se opta por mostrar en la Figura 1 el mapa de procesos de la UCf, el mismo muestra los procesos relevantes sobre los cuales se sustenta el sistema de gestión diseñado esta institución.

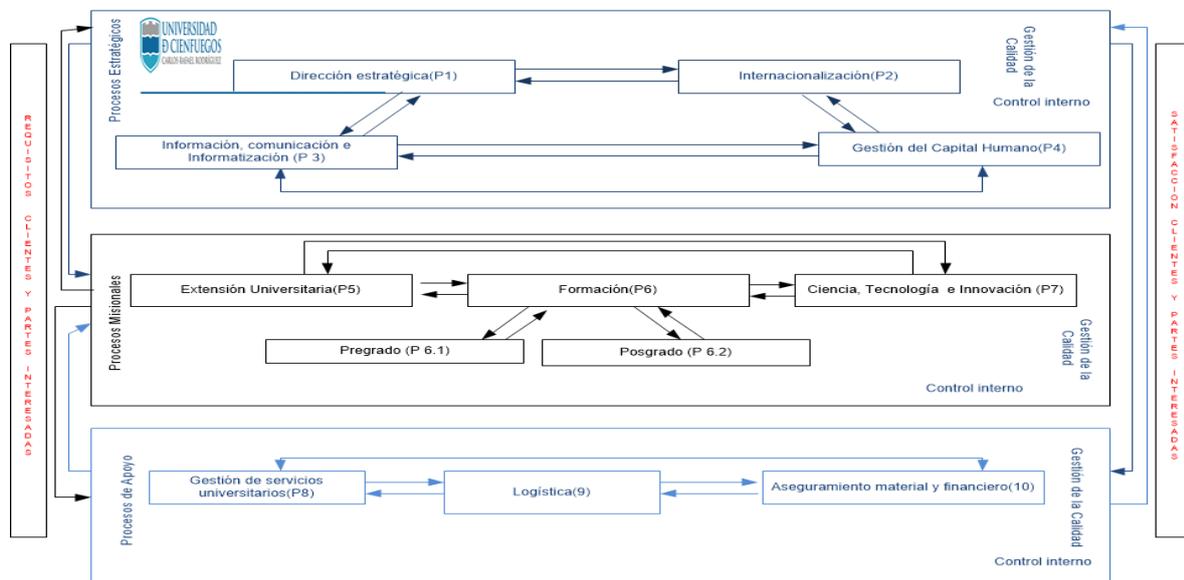


Figura 1: Mapa de procesos de la UCf. Fuente: elaboración propia.

Puede observarse en esta figura que la clasificación que se utiliza está basada en el criterio de Ortiz et al. (2019), la cual considera la interrelación que se produce entre los diferentes procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que se desarrollan. Estos procesos conforman una unidad orgánica, pues todos ellos están fuertemente ligados a la posibilidad de contribuir ostensiblemente al cumplimiento de los objetivos institucionales. De importancia vital son los procesos de apoyo que sirven

de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos, y otros que se gestionan con un enfoque estratégico con el objetivo de proporcionar el desarrollo de la organización en el tiempo y contribuir al logro de su visión.

En la investigación se incorpora un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales, que como característica distintiva se gestionan como procesos independientes pero sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo (Ortiz et al., 2019). Es el caso del proceso de control interno y el de gestión de la calidad.

Un resultado a destacar de la investigación es la elaboración de la documentación de cada proceso visualizado en el mapa de la institución a partir de la cual se elabora el manual de procesos, documento que expone el funcionamiento de la UCf a partir del enfoque a procesos.

Relevancia de los procesos de gestión de la calidad y dirección estratégica en el diseño del sistema de gestión de la UCf.

La Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad de la UCf es un actor clave para el cumplimiento de la misión y la visión de esta institución. Esta área desarrolla las acciones relativas a la organización, planificación, ejecución y control en todos los procesos y niveles organizativos de la UCf, a su vez, es la encargada de coordinar las evaluaciones internas de programas de pregrado, posgrado y de la institución como método preventivo que permite lograr resultados efectivos en las evaluaciones externas desarrolladas por la (JAN). Un elemento esencial para entender la actividad de la Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad lo constituye el desglose de los procesos que dirige esta área a nivel de Universidad: la Dirección Estratégica considerado como proceso estratégico y la Gestión de la Calidad considerado como proceso transversal. Estos procesos actúan en áreas organizativas tales como las Facultades y CUM, así la participación de áreas administrativas que forman parte de los estratégicos y de apoyo todo lo cual tributa de manera directa al cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto estratégico de la Institución, documento que establece nueve objetivos, en los cuales se establecen por cada proceso concebido en la UCf indicadores y metas, lo que conforma el sistema de gestión integrado de la institución.

Para desarrollar la actividad de gestión de la calidad resulta necesaria la estrecha relación que guarda esta con la planeación estratégica, toda vez que en la misma se establecen los objetivos institucionales, la visión y la misión y la gestión de la calidad establece las acciones para dar cumplimiento a ellos. Bajo este precepto se elabora un sistema de gestión que vincula estos dos enfoques teniendo como base el desarrollo del enfoque a procesos y la mejora continua. En sentido general el sistema se articula y se enmarca en las etapas del ciclo Deming (PHVA). La Figura 2 muestra la estructura del sistema de gestión propuesto en esta investigación e implementado en la UCf.

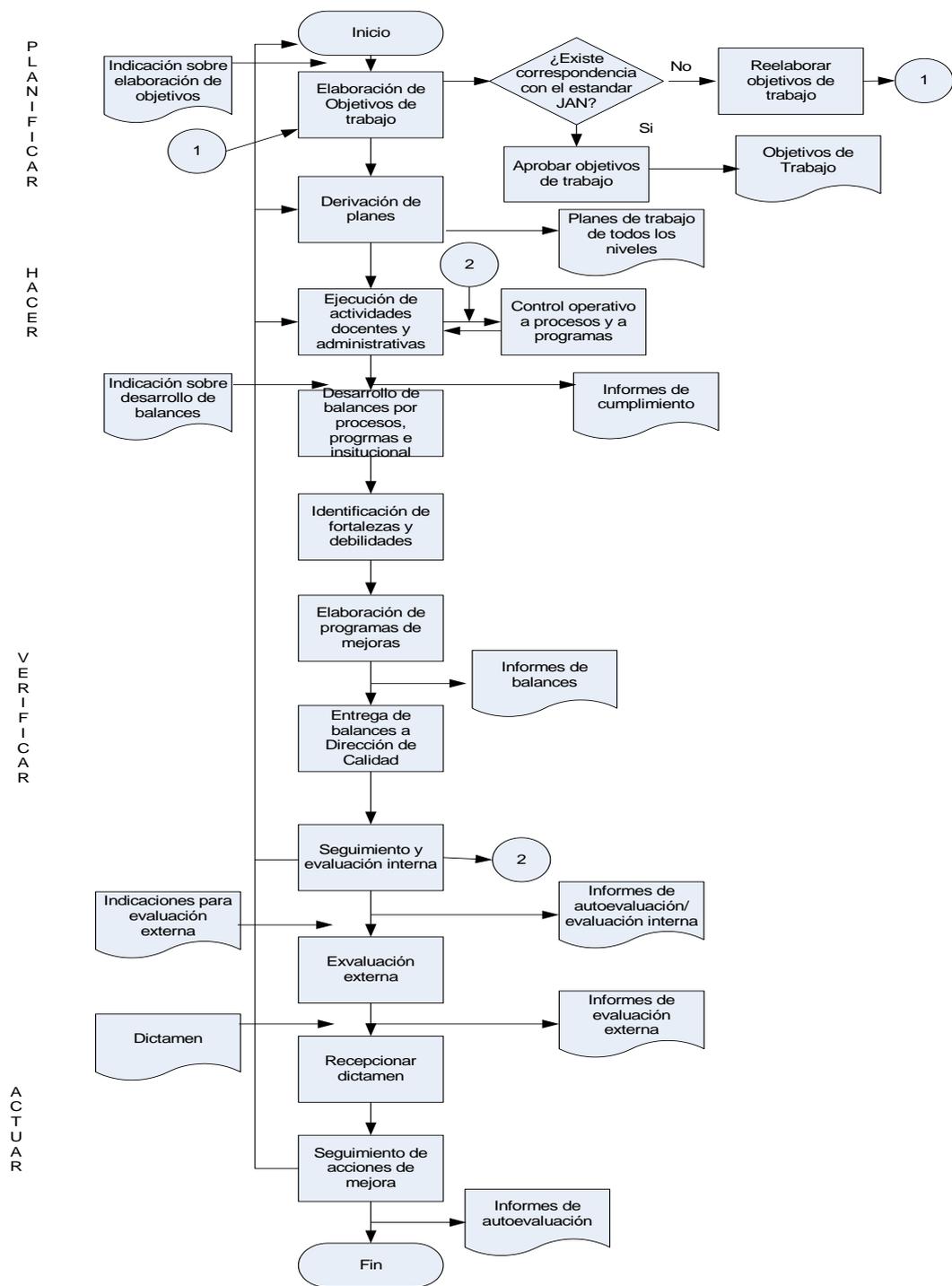


Figura 2: Sistema de Gestión de Calidad de la UCf. Fuente: Elaboración propia.
 A través del diagrama de flujo, se representa el funcionamiento de manera integrada de áreas docentes y administrativas concebidas como procesos interrelacionados que encaminan sus esfuerzos al logro de la excelencia mencionada en la visión. La técnica Qué – Quién fue utilizada para operacionalizar cada actividad del sistema de gestión al identificar responsables del cumplimiento de cada actividad y actores. Se trabaja actualmente en el perfeccionamiento del sistema de gestión buscando la

integración con el sistema de control interno y el sistema de gestión documental y archivo, concebidos en la institución como procesos.

Además se elabora el diagrama de flujo de los dos procesos relevantes en la investigación pues el sistema de gestión mostrado se basa en el funcionamiento de estos a saber: Planificación estratégica y Gestión de la Calidad. Esta herramienta que modela el funcionamiento actual del sistema de gestión.

Resultados de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la UCf.

El sistema de gestión de calidad está concebido e implementado con una integración con el proyecto estratégico siguiendo las indicaciones del MES, el cual fue concebido a finales del año 2019 e implementado en el año 2020. En el mismo se conciben los objetivos de trabajo basados en integrar el enfoque estratégico y el relativo a procesos, teniendo como base los indicadores establecidos por la (JAN). La UCf asume dicho enfoque adaptando el sistema de gestión que posee desde el período 2017-2019, el cual contiene estos vínculos.

En las actividades que contiene el sistema de gestión de la calidad de la UCf, el proceso de planificación estratégica juega un rol fundamental, debido a que en la elaboración de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta los indicadores por cada proceso, se inicia a nivel de Facultad y CUM elaborándose un proyecto por cada instancia, el cual es revisado por cada Jefe de proceso y coordinador de objetivo a nivel de UCf iniciándose de esta forma un proceso de concertación de las cifras planificadas y luego se procede a elaborar el proyecto a nivel de UCf. De manera paralela el responsable del proceso de gestión de la calidad en todas las etapas, realiza una verificación en función de los indicadores pactados según el estándar de la JAN, lo que propicia la adecuación del proyecto estratégico.

En el proyecto estratégico elaborado en cada nivel se adiciona un último objetivo que contiene procesos e indicadores propios de la UCf y de cada Facultad/CUM que permiten medir el desempeño de la institución en toda su gestión.

La Tabla 1 muestra la cantidad de indicadores por procesos y objetivos estratégicos concebidos en el sistema de gestión a nivel de UCf.

Objetivos estratégicos	Cantidad de indicadores
1	55
2	32
3	38
4	42
5	24
6	13
7	12
8	44
Total de indicadores por objetivos/procesos	260

Tabla 1: Distribución de la cantidad de indicadores por procesos/objetivos concebidos en el sistema de gestión.

Las actividades planificadas se originan en la base, el sistema garantiza que la planificación tribute de manera directa al cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la universidad. Ello se materializa en el proceso de planificación mensual y la individual a nivel de áreas de la estructura, donde deriva la

desagregación del plan anual aprobado en correspondencia con los procesos concebidos en el proyecto estratégico.

En relación a la presencia del alineamiento estratégico en la institución aspecto en el que se hace énfasis en el sistema de gestión implementado en la UCf, clave para lograr las metas establecidas, específicamente en los cargos que desarrollan funciones en los procesos clave, debe destacarse los avances logrados, a partir de comprobar que los objetivos previstos en la UCf, se encuentran desagregados en cada facultad y a su vez se materializan en los planes de trabajo de los docentes con su respectivo sistema de control. Se constata la presencia de esta derivación en visitas desarrolladas para verificar el cumplimiento de la Instrucción No.1 del 2011, la cual establece la derivación de los planes hasta el nivel individual e informes de cumplimiento en todos los niveles como elemento que permite medir el desempeño de manera continua (mensual y desarrollar ajustes a los planes).

El resto de las etapas del sistema de gestión relacionadas con la verificación y control, se desarrollan de manera congruente teniendo en cuenta la participación de las áreas administrativas y docentes, basadas en actividades de asesorías, entrenamientos, reuniones de coordinación, orientación y visitas que permiten medir el nivel de desempeño de las áreas y establecer acciones de mejora.

Unido a ello, se ha logrado desarrollar visitas a las áreas docentes y administrativas de manera conjunta con diversas áreas de la estructura donde el proceso de planificación se hace patente, a saber: Dirección de Planificación, Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Cuadro y el Asesor de Control Interno. A la par, en el proceso de gestión de la calidad se desarrollan labores en función de preparar a aquellos programas próximos a evaluarse de manera externa a partir de reuniones de coordinación y evaluaciones internas que entrenan a los implicados para el desarrollo del ejercicio organizado por la JAN. También en este proceso se realizan revisiones a indicadores propios de los procesos estratégicos y de apoyo que tributan a los programas de formación de pregrado y posgrado y se verifica el cumplimiento de estas metas establecidas en el proyecto estratégico. Esta forma de trabajo preventivo ha conllevado a que los programas de pregrado y posgrado obtengan las evaluaciones esperadas y establecidas en las metas del proyecto estratégico de la institución. Lo que ha conllevado que el ochenta por ciento (80%) de las carreras universitarias acreditables están acreditadas y de ellas el cuarenta por ciento (40%) están acreditadas de excelencia y de igual forma el ochenta por ciento (80%) de los programas académicos de posgrado acreditables están acreditados.

El nivel de cumplimiento de los indicadores de los procesos/objetivos establecidos en el proyecto estratégico visualizados en informes de balance reciente correspondiente al año 2020 donde el 92.8% de los procesos se encuentran evaluados en la categoría de cumplido y sobre cumplido, comportamiento similar sucede a nivel de indicadores donde el 87.8% clasifican en esas categorías.

Otra forma de control es la relativa a que, en la agenda del consejo de dirección a nivel de institución, está concebida la rendición de cuentas relacionada con el cumplimiento de indicadores en cada proceso, lo que tributa al desarrollo del control a nivel institucional, el sistema informático indicado por el MES, sin embargo, a nivel de Facultad y CUM se precisa la aplicación de una herramienta, aunque se muestran avances en la Facultad de Ciencias Económicas.

Los objetivos de trabajo a lo largo del año se revisan y ajustan según indicaciones del MES y a partir del balance parcial de los mismos. Para los ajustes, se valora el

nivel de cumplimiento del plan y los posibles cambios en el contexto, que obliguen a replantearse las metas parciales. Las valoraciones y modificaciones se aprueban por el Consejo de Dirección. En este proceso participan, en sus diferentes etapas, los trabajadores de la universidad, bien sea la de diseño, implementación o control, por el nivel que se ha alcanzado en la derivación de planes (anteriormente explicada) a nivel institucional.

En las puntualizaciones mensuales y en los balances de cumplimiento, se logra la implementación y ajuste de la estrategia desde la base, lo que se manifiesta en los planes de desarrollo individual y el análisis de su cumplimiento. Los balances se realizan primeramente por las áreas, se discuten con los trabajadores y se elevan a la dirección para la elaboración del balance de la universidad. Se desarrollan en todos los niveles por procesos, donde se identifican fortalezas, debilidades y programas de mejoras (a partir del uso de la técnica de las 5W y 1 h) para estas últimas tributando al perfeccionamiento del sistema de gestión a nivel de Facultad, CUM y de UCf.

Conclusiones

Los desafíos que enfrentan las IES apuntan a la búsqueda de un enfoque integrado en la gestión universitaria, teniendo como filosofía integradora a la Dirección Estratégica, que por sus características permite lograr una hiliaridad entre la gestión de la calidad que tiene como principio fundamental el enfoque a procesos.

El diseño del sistema de gestión permiten constatar que existe un avance en la integración de la dirección estratégica y de la gestión de la calidad en la UCf, a partir de la implementación del mismo y su perfeccionamiento a lo largo del ciclo estratégico 2017-2021, así como de la institucionalización de las herramientas para la gestión de la calidad como eje central en la ejecución de los procesos que conforman el sistema de gestión concebido.

Las actividades desarrolladas como parte del sistema de gestión, alineadas con la planeación estratégica, contribuyen a generar acciones encaminadas a gestionar, mantener y consolidar fortalezas y establecer programas de mejora para atenuar o eliminar debilidades por proceso a nivel de institución y programas de formación acreditables y no acreditables, todo lo cual ha permitido cumplir los estándares establecidos por la JAN para la institución.

Bibliografía

- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 19, 1-32. <https://doi.org/10.15517>
- CRES (2018). Declaración de la III Conferencia Regional de la Educación Superior para América Latina y el Caribe, Córdoba, Argentina.
- Galarza López, J., & Almuñías Rivero, J. L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), Pág. 143-154.
- Gómez Armijo, C. E., Comas Rodríguez, R., González Cruz, E., & García Muñoz, J. J. (2017). Calidad y procesos en la Gestión Universitaria. Particularidades del contexto ecuatoriano (Primera Edición.). Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Retrieved from www.uniandes.edu.ec
- Gómez Armijo, C. E., Comas Rodríguez, R., González Cruz, E., & García Muñoz, J. J. (2017). Calidad y procesos en la Gestión Universitaria. Particularidades del contexto ecuatoriano (Primera Edición.). Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Retrieved from www.uniandes.edu.ec

- González Apórtela, O., Batista Mainegra, A., & González Fernández Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, VOL. 11(2), 105- 134.
- Lemaitre, M., J., Aguilera, R., Dibbern, A., Hayte, C., Muga, A. y Téllez, J. (2018). *La Educación Superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y Aseguramiento de la calidad*. CRES. Universidad Nacional de Córdoba, 200p.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque a procesos. *Revista de investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3. <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2019). *Modelo para el control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos*. [Doctorado]. Universidad de La Habana.