



**XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**  
*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios  
da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



## **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR<sup>1</sup>**

Dra. Eleuteria Lopez De Caballero<sup>2</sup>  
[leuteria@yahoo.com.ar](mailto:leuteria@yahoo.com.ar)

### **Resumen**

En este artículo se expone el Impacto de la Evaluación Institucional, su eficiencia, eficacia y efectividad en las Instituciones de Educación Superior. La propuesta de la investigación bibliográfica realizada sobre el tema se orienta al diagnóstico y análisis de los alcances y las implicancias de la Evaluación Institucional en las Universidades Públicas y Privadas del país.

El objetivo de la investigación es comprender que la Evaluación Institucional se considera como una herramienta fundamental para mejorar la calidad de las Instituciones de Educación Superior. En este sentido se analiza las distintas concepciones, así como las etapas, criterios, dimensiones e indicadores a ser tenidos en cuenta atendiendo el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Para el estudio se aplicó la técnica de análisis de contenido desde diversas fuentes de literatura, en relación al tema.

El estudio corresponde a una compilación bibliográfica, para lo cual se empleó el enfoque metodológico lineal. Como resultado de la revisión bibliográfica se pudo constatar que la evaluación institucional debe realizarse de manera integral y comprende el análisis de todos los elementos involucrados, a fin de determinar fortalezas y debilidades.

A consecuencia del análisis exhaustivo de la literatura y las experiencias evaluativas en relación a la Evaluación Institucional, se sugiere propuestas y recomendaciones para la implementación de la misma, en todas las universidades públicas y privadas del país, para asegurar la calidad en las instituciones de educación superior

**Palabras-Clave:** Evaluación Institucional. Eficacia. Efectividad . Calidad en la Educación Superior

---

<sup>1</sup> Trabajo de Investigación Bibliográfica. Evaluación Institucional. Eficacia, eficiencia y efectividad

<sup>2</sup> Dra. en Gestión Educativa. Universidad Nacional de Itapúa (UNI). Especialista en Evaluación Institucional (Universidad Autónoma de Asunción) Máster en Ciencias de la Educación- (UNP). Especialista en Metodología de la Investigación Social Aplicada( UNP).

## 1. Introducción

La globalización y la sociedad cada vez más exigente y competitiva imponen, hoy día, de varios desafíos a las Instituciones de Educación Superior, quienes buscan instalar la calidad institucional. Por ello, en esta investigación bibliográfica se analiza un tema de relevancia; cual es la evaluación institucional, que es considerada como una herramienta para mejorar la calidad en las Instituciones de Educación Superior.

Es sabido que la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior ha sido creada por Ley 2072/2003 y que desde su creación se concretaron experiencias de evaluación en diferentes programas y carreras, hasta llegar a la implementación de la Evaluación Institucional que hoy día se está llevando adelante en varias Universidades e Institutos Superiores, tanto de carácter públicos como privados. Todos estos procesos conllevan modificaciones a la gestión académica y administrativa que ameritan de los profesionales de la Educación Superior una amplia capacitación y actualización permanente.

La ANEAES propone el **Mecanismo Nacional de Evaluación y Acreditación Institucional**, como un instrumento para el diagnóstico eficaz de la calidad de la gestión institucional. Desde el año 2014 se inicia el proceso de Evaluación Institucional para las Universidades e Institutos Superiores, hecho que significó un importante avance para el aseguramiento de la calidad de la educación en el nivel universitario

Por ser hoy día, un tema actual de relevancia, se elabora el presente trabajo que plantea como objetivo general: *Comprender que la Evaluación Institucional es una herramienta fundamental para mejorar la calidad de las Instituciones de Educación Superior.*

## 2. Evaluación Institucional. Conceptualizaciones

Es sabido que evaluar una institución de Educación Superior es valorarla en su conjunto, apreciando su calidad, mediante acciones reflexivas y críticas, tomando las decisiones pertinentes, para mejorarla. Se trata de un proceso ético y planificado, integrado por una sucesión de acciones vinculadas, que debe hacerse en forma permanente y siempre debe tener como finalidad el logro de la calidad.

La evaluación de la institución puede ser interna (desde adentro de la propia institución) la que debe hacerse dentro de un proceso participativo con el involucramiento de todos los actores educativos; o externa, por parte de agentes que no pertenecen a la propia institución. Ambas miradas son importantes, por lo que se recomienda realizarlo de manera responsable, comprometida y participativa

Al respecto, (García, 1997) expresa que: la evaluación institucional universitaria valora la calidad, la cual puede ser intrínseca y extrínseca. La primera está relacionada con los ideales de búsqueda de la verdad y la obtención del conocimiento, está relacionada a lo universal y la segunda, con los servicios de la sociedad, por lo que la pertinencia, no debe quedar de lado en una evaluación contextualizada.

A nivel país, se toma como referencia bibliográfica básica, el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, que fue aprobado por Resolución N° 213 del Consejo Directivo en fecha 19 de julio de 2018 que enfatiza en la Evaluación y Acreditación en la Educación Superior como mecanismo de Aseguramiento de la Calidad.

En el mismo material resalta que la UNESCO define a la evaluación en la Educación Superior como: *El proceso de reunir, cuantificar y usar sistemáticamente información, con la perspectiva de juzgar la efectividad formativa y la pertinencia curricular de una institución de Educación Superior como un todo (Evaluación Institucional) o de sus programas educacionales( evaluación de programas)*

Por su parte, (Ruiz, 1996), señala que la evaluación es *“un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”*.

Asimismo; la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, entiende que la evaluación debe realizarse con un patrón de comparación en la que debe definirse el estado deseable que permita realizar la contrastación y tiene como

propósito fundamental la mejora, mediante la orientación y ajuste de los procesos y resultados de un proyecto educativo, en la búsqueda de relevancia, eficacia y eficiencia de los mismos.

Por tanto, la evaluación de la calidad implica el análisis (estudio, evaluación y valoración) de la calidad de los procesos, prácticas, programas y servicios de la Educación Superior mediante técnicas, mecanismos y actividades apropiados (Sanyal & Martin, 2006).

En cuanto a la acreditación, Sanyal y Martin (2006), citado por Segreras (2007, pág. 84) señalan que *“la acreditación es el método de garantía externa de la calidad más utilizado”* y asumen que es el resultado de un proceso por el cual se somete a evaluación una institución con el fin de verificar la calidad, ya sea este de un programa o de cursos concretos, basados en el cumplimiento de ciertos criterios o estándares conforme a la misión, los programas y las expectativas de los distintos actores involucrados. Por tanto, la acreditación implica la obtención del sello de calidad por parte de la institución.

En el mismo sentido, la Ley N° 2072/03 de Creación de la (ANEAES, 2003) dice: *La acreditación es la certificación de la calidad académica de una Institución de Educación Superior o de una de sus carreras de grado o curso de postgrado, basada en un juicio sobre la consistencia entre los objetivos, los recursos y la gestión de una unidad académica.*

El Mecanismo de Evaluación Institucional para la Educación Superior en nuestro país, tiene como propósito fundamental mejorar la calidad, mediante el análisis de la gestión institucional con miras a producir información confiable sobre los procesos y resultados del proyecto institucional, a la luz de criterios de relevancia, eficacia, eficiencia e internacionalización.

Podemos resaltar además que desde la creación de la Ley N° 4995/2013 “De Educación Superior” que en su artículo 82, establece que: “ La Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANEAES) es el organismo técnico encargado de evaluar y acreditar la calidad académica de los Institutos de Educación Superior”

Por todo lo expuesto, es importante destacar que la ANEAES, está implementando el Mecanismo de Evaluación en su primera fase de manera experimental, realizando capacitaciones permanentes a los actores educativos de las Universidades Públicas y Privadas de todo el país. Hasta la fecha han participado del proceso de Evaluación Institucional tres instituciones públicas y tres universidades privadas del país, con la proyección de alcanzar a todas, sin distinción en un breve lapso de tiempo.

## **2.1. Evaluación Institucional. Etapas**

Entre las Etapas del Modelo Nacional de Evaluación, propuesta por la ANEAES, se puede especificar las siguientes:

**-La Autoevaluación:** que es considerada como un proceso participativo de carácter interno que favorece la reflexión de la comunidad académica hacia la mejora continua. Este proceso da lugar a un informe escrito y debe concluir con un Plan de Mejoras.

**-La Evaluación Externa:** considerada como un proceso de evaluación ejecutado por profesionales académicos ajenos a la institución, carrera y programa que se somete a la evaluación.

**-Informe Final :** la Ley N° 2072/2003, art. 22, inc. 3, expresa textualmente *“La Agencia analizará el informe del Comité de Pares Evaluadores y el informe de autoevaluación y en base a dicho análisis redactará la síntesis evaluativa. Esta síntesis tendrá como objetivo verificar la precisión, suficiencia y relevancia de la evaluación externa y de la autoevaluación”*. Finalmente, en base a dicho análisis indicará las recomendaciones que considere pertinente y emitirá el dictamen final.

## **2.2. Evaluación Institucional. Objetivos**

En el material Mecanismo de Evaluación Institucional de la ANEAES(2014) se destacan como Objetivos de la Evaluación Institucional:

- Promover el aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior, a través de un proceso de mejoramiento continuo y autorregulación.
- Fomentar la cultura de la evaluación apoyada en procesos de autoevaluación en

las instituciones de educación superior.

- Promover en las instituciones la verificación del cumplimiento de su misión, sus propósitos y objetivos.
- Corroborar la existencia formal, aplicación sistemática y coherencia de políticas y mecanismos institucionales para el logro de sus propósitos.
- Fomentar el ejercicio responsable de la autonomía.
- Propiciar el reconocimiento internacional de la calidad de las instituciones nacionales de educación superior, basado en principios de calidad aceptados y reconocidos.

### 2.3. Evaluación Institucional. Características

En el mismo material, la evaluación institucional propuesta por la ANEAES se caracteriza por:

1. Ser un proceso cíclico, reflexivo y participativo.
2. Ser un proceso independiente, aunque articulado a la evaluación de carreras.
3. Ser un proceso planificado y realizado en etapas sucesivas, claramente definidas.
4. Enfocarse en el análisis minucioso e integral de la gestión institucional.
5. Proporcionar información confiable para mejorar la gestión institucional.
6. Elaborar y presentar un plan de mejoras.

### 2.4. Evaluación Institucional. Dimensiones y Componentes

A continuación, se presenta una tabla de las Dimensiones y los componentes que orientan a la IES en el análisis y evaluación de su gestión.

Dimensiones	Componentes
<b>Gestión de Gobierno:</b> se refiere a la gestión directiva y estratégica de la institución, en el marco de sus políticas, administración, organización y acciones estratégicas tendientes al	<b>Procesos de gobierno y desarrollo institucional:</b> refieren a aquellos procesos de gobierno institucional respecto a las acciones estratégicas emprendidas para el logro de sus fines y propósitos, que apuntan al desarrollo

<p>cumplimiento de sus propósitos y fines.</p>	<p>de la institución, en el marco de los mecanismos de mejoramiento y calidad de la educación superior.</p> <p><b>Personal directivo:</b> refiere a los responsables de llevar adelante la gestión de gobierno de las universidades e institutos superiores.</p>
<p><b>Gestión Administrativa y Apoyo al Desarrollo Institucional:</b> se refiere a los procesos de gestión que estructura, organiza, desarrolla y utiliza los recursos institucionales para un cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones esenciales de la IES en todas sus facultades, unidades académicas y filiales.</p>	<p><b>Recursos Materiales y Financieros:</b> refiere a la disponibilidad de los recursos materiales y financieros para el cumplimiento de las funciones esenciales de la educación superior, la misión y propósitos institucionales.</p> <p><b>Infraestructura:</b> refiere a la adecuada y suficiente dotación de la infraestructura física para el desarrollo de las funciones definidas en el Proyecto Institucional, en todas las facultades, unidades académicas y filiales.</p> <p><b>Personal técnico, administrativo y de apoyo:</b> refiere a los recursos humanos que apoyan la gestión académica de la institución.</p>
<p><b>Gestión Académica:</b> se refiere a los procesos que estructuran, organizan y coordinan los cursos, las carreras y los programas, de manera que estén en correspondencia con la misión y fines institucionales, los cuales deben responder a las necesidades y expectativas de la sociedad y asegurar las condiciones apropiadas para que la población estudiantil acceda a un servicio educativo de calidad.</p>	<p><b>Plantel académico:</b> refiere a los recursos humanos responsables de la docencia y/o investigación, de todas las facultades, unidades académicas y filiales.</p> <p><b>Gestión de las ofertas educativas:</b> refiere a los procesos curriculares, administrativos y evaluativos de la oferta educativa.</p> <p><b>Políticas de atención a la población estudiantil:</b> refiere a los programas y mecanismos de gestión orientados hacia la atención y apoyo integral al desarrollo personal y profesional del estudiante y graduados.</p>
<p><b>Gestión de la Información y</b></p>	<p><b>Políticas de Comunicación:</b> refiere a</p>

<p><b>Análisis Institucional:</b> se refiere a los procesos que estructuran, organizan y coordinan las políticas y mecanismos de comunicación tendientes a garantizar el análisis y la provisión de información adecuada, seria, veraz, suficiente y oportuna para la toma de decisiones institucionales.</p>	<p>políticas y mecanismos de comunicación externa e interna que garanticen el acceso a la información, implementadas en todas las facultades, unidades académicas y filiales.</p> <p><b>Análisis de la información institucional:</b> refiere al procesamiento y uso de la información en las distintas dimensiones de la gestión institucional.</p>
<p><b>Gestión de Vinculación Social Institucional:</b> se refiere a los procesos que definen, organizan y coordinan las políticas y los mecanismos que permitan a las IES relacionarse con su entorno, para mutuo beneficio en el avance del conocimiento y satisfacción de las necesidades de formación requeridas por la sociedad para su desarrollo.</p>	<p><b>Políticas de Vinculación para la Formación Profesional:</b> refiere a la manera en que las universidades e institutos superiores se vinculan con el sector productivo laboral y con sus graduados, desde su función de formación.</p> <p><b>Políticas de vinculación interinstitucional:</b> refiere a las políticas institucionales de vinculación que fomentan las relaciones en otros ámbitos de la sociedad.</p>

**Fuente: Mecanismo de Evaluación Institucional de la ANEAES(2014)**

### **3. Evaluación Institucional. Eficacia, eficiencia y efectividad en las Instituciones de Educación Superior**

Una Institución de Educación Superior es un sistema que tiene la función de producir, transmitir y difundir conocimiento. Su gestión en el ámbito de gobierno, académico, administrativo, financiero, de recursos y vinculación, son las partes esenciales que lo conforman. Toda Institución de Educación Superior busca el logro de la calidad institucional y en ese sentido es importante profundizar acerca del concepto de *Calidad*.

El término calidad, en latín significa "*cualidad, manera de ser*", su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.



En la tradición educativa, el concepto de “calidad remite a la idea de perfección e implica un juicio de valor que solo se puede realizar en la medida que exista el reconocimiento compartido de determinados criterios valorativos”.( Moschen, Juan Carlos, 2005, p58 ).

Asimismo, (Lepeley, María Teresa, 2007, p 6) expresa que: La “calidad es el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio”. Asimismo, la “gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. La gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los “clientes internos” sientan que la organización satisface sus necesidades.”

Senlle, Andrés, ( 2005) afirma que la calidad es un camino, no un logro limitado. La institución educativa que lo recorre se distingue especialmente por tener implantado en toda la organización un sistema de mejora continua por el cual se avanza diariamente. La calidad es un espíritu de vida, un cambio de clima, el deseo de hacer las cosas bien, obtener resultados y mejorar permanentemente.

Por todo lo expuesto, si se pretende el logro de la calidad institucional, es fundamental implementar la cultura de la Evaluación Institucional al interior de las instituciones de Educación Superior, a fin de que todos los actores educativos estén comprometidos con la serie de transformaciones que lleven a la institución de las condiciones actuales, a un estado cuali-cuantitativamente superior.

En el Manual de la ANEAES(2014), se establecen los principios que regirán la evaluación de la calidad en el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación, establecidos como atributos observables de los distintos elementos de análisis y que constituyen cualidades deseables de una Educación Superior de calidad.

Dichos principios son relevancia, integridad, eficacia y eficiencia, los cuales presentan a su vez atributos particulares, que se describen a continuación:

**Relevancia:** se refiere al “qué” y al “para qué” de la educación; es decir, a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones que la institución deberá tomar para lograr sus objetivos y propósitos. La relevancia se refleja en los atributos de: pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.

- **La pertinencia** refiere a la capacidad que tienen las instituciones de dar respuesta de manera apropiada a las necesidades y a los requerimientos de la sociedad.
- **El impacto** es el grado de influencia interna y externa que posee la institución como efecto del proyecto educativo implementado.
- **La adecuación** refiere a la capacidad de respuesta o de adaptación que tiene la institución frente a situaciones emergentes o coyunturales, que no estaban planificadas.
- **La oportunidad** se refiere a la capacidad institucional para responder a las necesidades de un momento histórico dado, con la creación o reformulación de programas docentes o currículos.

**Integridad:** refiere al desempeño ético de la institución, reflejado en particular en el respeto a las normas, a la propiedad intelectual, a los derechos de las personas y en la especificación de normas de actuación ética para los diversos actores internos.

**Eficacia:** se define como la congruencia que existe entre lo planificado y los logros obtenidos. Para verificar la eficacia se requiere que la institución explicita cualitativa y cuantitativamente sus metas a nivel institucional, académico y de recursos humanos en las distintas funciones de docencia, extensión e investigación; además de metas de perfeccionamiento docente y de logros de aprendizaje.

**Eficiencia:** es la capacidad de lograr las metas optimizando la utilización de los recursos disponibles. En el contexto de las instituciones de Educación Superior la eficiencia puede ser analizada desde las perspectivas administrativa y académica.

- **La eficiencia administrativa:** se refiere al uso óptimo de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados. Los recursos a que se refiere este atributo involucran especialmente recursos financieros y talentos humanos.

- **La eficiencia académica:** se refiere a la mejor utilización de medios pedagógicos para el logro de resultados planificados. Involucra aspectos relacionados a la caracterización de los docentes, así como de la gestión curricular tales como: reglamentos, malla curricular, secuencia de asignaturas, flexibilidad curricular, obtención del título en los plazos señalados por la institución.

Es importante mencionar que tales principios son el resultado de un consenso internacional respecto a la calidad de la Educación Superior y son asumidos en el Modelo Nacional como orientadores de la evaluación, que permiten un ordenamiento sistémico de las variables de calidad.

Se puede concluir que la Eficacia es realizar las actividades para conseguir las metas de la institución con todos los recursos disponibles y la define como hacer las cosas correctas, y por su parte la eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión y se la define como hacer las cosas bien, es decir al utilizar los recursos de la mejor manera posible

Sin embargo, la efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado obtenido entre las metas fijadas o predeterminadas. Tanto la eficacia, eficiencia y efectividad son principios deseables, que son resultantes de un proceso de Evaluación Institucional, ejecutado con un alto sentido de compromiso y de rigor científico.

Por lo expuesto, visualizamos una serie de etapas, objetivos, características, principios, dimensiones, criterios e indicadores por las que debe atravesar una Institución de Educación Superior para la implementación de la Evaluación Institucional, por lo que requiere de un Equipo Humano especializado y comprometido, para el logro de la calidad institucional y en ese sentido es importante resaltar lo expresado por Farjat, L. 1998 p 25, *las organizaciones inteligentes y competitivas invierten cada día más en la conformación de redes, de equipos de trabajo y en los recursos que la integran: recursos humanos, procesos, relaciones e información.* Asimismo, Rubén Rico, señala” Las organizaciones inteligentes que pretenden administrar, manejar y liderar el cambio continuo, la creatividad, la innovación, el aprendizaje, la productividad, la rapidez y la efectividad de todas sus acciones internas y externas, convirtiéndolas en generadoras

constantes de valor agregado y satisfacción completa de sus clientes, deben adecuar velozmente sus estructuras a las nuevas exigencias competitivas”. Por ello, se debe tener muy presente, que el mayor competidor de las Instituciones educativas es el cambio y su velocidad. (Citado en Farjat L. 1998, p 52.). Apostemos siempre prioritariamente a la capacitación, actualización y perfeccionamiento de nuestros recursos humanos para implementar la Evaluación Institucional y así lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las Instituciones de Educación Superior.

#### **4. Conclusión**

La Evaluación Institucional es considerada como un proceso metódico, planificado y ordenado en donde se valoran los resultados obtenidos y se atraviesan por varias etapas, entre las que se destacan la Autoevaluación, la Evaluación Externa y el Informe final. Estas etapas son muy importantes porque involucran a actores educativos de la propia comunidad, así como a Pares Evaluadores Externos, con el fin de obtener informaciones, analizarlos, estableciendo prioridades, apuntando a establecer planes de mejora y lograr la verdadera calidad institucional, que es lo que interesa a las instituciones de Educación Superior.

Para implementar la Evaluación Institucional es demasiado importante contar con el respaldo institucional, es decir los directivos deben estar comprometidos y estar conscientes de que evaluar toda la institución, es con fines de mejoramiento y de avances hacia la ansiada calidad institucional. Se debe además contar con una Unidad y/ o Departamento encargado del Aseguramiento de la Calidad de la Educación, integrado por un Equipo Humano comprometido y responsable de llevar adelante tan delicada tarea.

El mencionado proceso hoy día, en nuestro país es liderado por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior,

#### **Bibliografía**

Farjat, Liliana(1998). *Gestión Educativa Institucional*. Lugar Editorial. Buenos Aires.

Farjat, Liliana.(2004) *Gestión Educativa Institucional*. De las intenciones a las concreciones. Aportes para transformar la realidad. Lugar Editorial. S.A. Buenos Aires.

Fernández, Evaristo Martin (2001.) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. Mc. Graw.Hill Interamericana de España, S.A. México.

García G. C. (1997) *El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina*. Documento central de la conferencia >Regional Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en America Latina y el Caribe. Caracas. Colección: CRESAL/ UNESCO

González.E. Luis (2005) “*El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina*”. CINDA-IESALC/UNESCO. Boletín IESALC abril 2005

Lepeley, María Teresa, (2007). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación*. Mc Graw Hill Interamericana. México.

Ley 2072/03 del *Modelo Nacional de Acreditación de la Educación Superior*. 2007.

Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, aprobado por Resolución Nª 213 del Consejo Directivo en fecha 19 de julio de 2018

Ruiz, J. (1996) *Cómo hacer una Evaluación de los Centros Educativos*. Madrid. Narcea.

Sanyal, B- Martín, M (2006) *Garantía de calidad y el papel*. Madrid GUNI

Senlle, Andrés, Gutiérrez Nilda, (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones Díaz de Santos.

UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. París. UNESCO