

4.

UNIVERSIDAD DE MATANZAS: SISTEMA DE GESTIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD EN EL PERÍODO 2017-2024

UNIVERSITY OF MATANZAS: QUALITY-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM: PERIOD 2017-2024

Lourdes Tarifa Lozano

Universidad de Matanzas, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-8367-5710>.

: lourdes01051961@gmail.com , lourdes.tarifa@umcc.cu

Teresa Fernández Aldama,

<https://orcid.org/0009-0002-8231-0450>.

teresa2519@gmail.com , teresa.fernandez@umcc.cu

Inés María Pérez Benítez1,

<https://orcid.org/0000-0002-5930-1858>.

inesmariaperez@gmail.com inesmaria.benitez@umcc.cu

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es presentar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en ellos y demostrar la mejora continua a partir de las acciones planificadas que permitieron a la Institución obtener en 2024 la máxima categoría: Excelencia. La Universidad de Matanzas en correspondencia con el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba, se ha presentado a varios procesos. Dentro de los métodos empleados se encuentra el análisis documental, para recoger y analizar la información registrada en los informes de las comisiones de evaluadores y los dictámenes emitidos por la Junta de Acreditación Nacional; así como encuestas y entrevistas a los actores principales sobre la efectividad de las acciones para el logro de las metas propuestas.

Palabras clave: evaluación y acreditación; calidad; sistemas de gestión orientados a la calidad

ABSTRACT

The University of Matanzas in correspondence with the Quality Evaluation and Accreditation System of the National Accreditation Board of the Republic of Cuba, has been submitted to several processes. The objective of the present work is to present a comparative analysis of the results obtained in them and to demonstrate the continuous improvement from the planned actions that allowed the Institution to obtain in 2024 the highest category: Excellence. The methods used include documentary

analysis, to collect and analyze the information recorded in the reports of the evaluators' commissions and the rulings issued by the National Accreditation Board, as well as surveys and interviews with the main actors on the effectiveness of the actions for the achievement of the proposed goals.

Key words: evaluation and accreditation, quality, quality-oriented management systems

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX, el concepto de calidad ha sido uno de los ejes fundamentales de la educación. La gran preocupación por mejorar los sistemas educativos a escala mundial ha obligado a entender, de forma diferente, los objetivos primordiales que éstos deben perseguir para mejorar los servicios ofertados. Así, la educación es el punto central para el desarrollo humano, por lo cual los sistemas educativos deben ofrecer oportunidades educativas de calidad a sus ciudadanos. De esta manera, la calidad educativa se posesiona como el principal objetivo en las distintas regiones del mundo (UNESCO, 2000).

Para los países latinoamericanos, el reto es aún mayor. En este contexto se reconocen cambios, desde la primera y segunda décadas de este siglo, asociados a causas como: creciente heterogeneidad y diversidad de instituciones, surgimiento de las macro universidades y de las instituciones de formación técnica, aumento del número de estudiantes y del sistema privado, incremento de la investigación científica, impacto de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, mercantilización de la educación, desarrollo de nuevas carreras y de nuevas áreas del conocimiento de base interdisciplinaria (Véliz Briones, 2018), incremento de la heterogeneidad de los estudiantes y las demandas del mercado (Fernández, 2006), entre otras.

Estos cambios obligan a las Instituciones de la Educación Superior (IES) a orientarse en el camino hacia la gestión de la calidad. Esta gestión incluye tanto los procesos universitarios como la utilización de los recursos con que cuenta la institución en la búsqueda de mayor racionalidad y eficiencia.

Según Brend (2018), las universidades desde su origen, buscan de algún modo aproximarse a la excelencia desde sus tres procesos fundamentales: formación, investigación y extensión. Es por ello, que se intensifica el trabajo dirigido a promover la cultura de calidad en las instituciones de educación superior, mediante la evaluación y acreditación de sus carreras y programas académicos. Este reto

constituye la esencia de los sistemas de gestión orientados en los que se insertan mecanismos, herramientas, acciones para el control y seguimiento que permitan lograr las condiciones de calidad que exigen los servicios educativos que se ofertan (Delahoz- Domínguez et al., 2020).

El proceso de gestión de la calidad ha ido transitando por varias etapas de nuevos modelos, técnicas, herramientas de gestión creadas por especialistas y expertos y empleadas por diversas organizaciones del mundo empresarial e institucional con el fin de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la gestión organizacional. Ellas se han adaptado al sistema educativo y revisten gran importancia en la actualidad para el aseguramiento de la calidad. Según Acevedo, 2022, los procesos de gestión de la calidad tienen su primer estadio, alrededor de 1910 y fue muy difícil su implementación en las IES, al tratarse de la excelencia en los servicios educativos y la necesidad de formar profesionales competentes en función de las demandas sociales, pero después de 20 años se demuestra su aplicabilidad con las adaptaciones necesarias al objeto social de las IES.

En tal sentido se implementaron sistemas nacionales de evaluación y/o acreditación en una gran cantidad de países a partir del 2010, junto a organismos y organizaciones que a nivel nacional, regional e internacional acreditan la calidad de los sistemas educativos y sus programas, adaptando la ISO 9001:15 a la Educación, hasta 2021 en que aparece para instituciones educativas (Días, 2012; García, 2010, Véliz, 2018, Cardozo, 2022, Flores, 2022, Flores, 2024). En todos ellos se trata de evaluar la mejora continua y para ello se determinan, variables, dimensiones, procesos en función de las características de cada país y región.

En Cuba, la calidad en el sistema educacional es prioridad de la comunidad universitaria del país, encabezada por el Ministerio de Educación Superior (MES) y la Junta de Acreditación Nacional (JAN) (Rodríguez, et al. 2019) y asegurarla, mejorarla, evaluarla y finalmente acreditarla en correspondencia con estándares internacionales contextualizados y de acuerdo con las exigencias del proyecto social cubano es tarea permanente en las IES. Para lograrlo el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (MES, 2023), actualiza de forma permanente sus normas legales y trabaja por la mejora continua de la educación superior. El sistema integra los subsistemas de evaluación y acreditación de la calidad de Programas de Carreras Universitarias, Maestrías, Especialidades de Posgrado, Doctorados e Instituciones de Educación Superior. Cada subsistema define un patrón

de calidad y una guía de evaluación y además, cuenta con un manual de implementación y refiere como puntos de partida las definiciones operacionales siguientes: dimensiones, criterios de evaluación de la calidad, indicadores y evidencias.

De acuerdo con lo anterior los procesos de evaluación y acreditación se han consolidado paulatinamente, pero su desarrollo es aún insuficiente de cara a los nuevos retos que representa la Agenda Educativa 2030 (Flores, et al., 2022), por lo que se impone un análisis de sus tendencias actuales, así como la divulgación de las mejores prácticas empleadas en las instituciones que han logrado categorías superiores de acreditación (Rodríguez, et al., 2019)

En 1972 inician los estudios superiores en la provincia de Matanzas, con la creación de una Sede Universitaria, adjunta a la Universidad de La Habana. Desde este momento y hasta 2014 hubo un permanente proceso de desarrollo y perfeccionamiento y como parte de la integración de las universidades en el país, se formó la actual Universidad de Matanzas (UM), creada por el acuerdo 7599 del 2 de agosto del 2014 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en correspondencia con la actualización del modelo económico cubano, a partir de la integración a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", la Facultad de Cultura Física y la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello".

La Universidad de Matanzas ha recibido tres procesos externos de evaluación y acreditación para medir la mejora continua de sus procesos por la calidad, su pertinencia social y el logro de la excelencia. A partir de 2017, recibe este proceso como una universidad integrada por tres instituciones educativas y ratifica su condición de UNIVERSIDAD CERTIFICADA bajo las nuevas condiciones, categoría que poseía la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" desde 2011.

Es necesario entonces sistematizar los logros más significativos en la preparación y obtención de los resultados, para enfrentar los retos de seguir avanzando en el cumplimiento de los indicadores y la divulgación y socialización de los mismos contribuya a la mejora continua hacia nuevos procesos de evaluación y acreditación. La UM en los últimos 7 años se ha desenvuelto en un complejo escenario producto del recrudecimiento del bloqueo en el plano económico y el reforzamiento de los ataques para desacreditar la Revolución en redes sociales y medios digitales, así como por la extensa pandemia provocada por la COVID-19, que laceró a todos. La crisis económica y social internacional que afecta al mundo también genera

impactos directos en el país en general y en el centro en particular. Es por ello que la institución ha estado llamada a redoblar los esfuerzos, en la busca de alternativas que contribuyan al fortalecimiento de su pertinencia e impacto en la transformación de la sociedad matancera, en apoyo a la Revolución y sin descuidar los avances obtenidos.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental mostrar con la aplicación de métodos del nivel teórico y del nivel empírico, cómo la actualización, mejora permanente e implementación del sistema de gestión orientado a la calidad, a partir de las fortalezas y debilidades detectadas en procesos anteriores, condujeron a la Universidad de Matanzas a la obtención de la máxima calificación o nivel de Excelencia otorgado por la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba (órgano regulador de la calidad en las Instituciones de Educación Superior en Cuba).

MATERIALES Y MÉTODOS

Como parte del proceso investigativo se realizaron encuestas y entrevistas, una vez concluido el proceso de Evaluación externa del 2017 que permitieran evaluar los niveles de satisfacción de los estudiantes, docentes y trabajadores en general de la institución para con los resultados cuantitativos obtenidos y los datos de los instrumentos aplicados elaborar y poner en práctica un plan de acciones para la mejora continua.

De la misma manera se efectuaron reuniones con todos los estudiantes por año académico y con los colectivos de carreras y programas de estudio a someterse a proceso de evaluación en el período 2017-2023 para dar seguimiento al proceso, trazando estrategias generales para la Institución y particulares para cada proceso a efectuarse.

De forma sostenida se realizaron preparaciones en todas las facultades y centros universitarios municipales y a partir del conocimiento de las debilidades detectadas se conformó colectivamente el plan de acciones que permitiría cumplir con nuestra visión en el 2024: obtener la máxima categoría. De ello se derivó la campaña comunicacional que representara las transformaciones que se realizarían en la Institución: Excelencia en los saberes.

De la revisión de los informes de evaluación externa de las diferentes carreras y programas académicos acreditados, así como a la Institución, se realizó una comparación entre las categorías obtenidas. De la misma manera se extrajeron

las principales debilidades detectadas en los procesos de evaluación externa por programas, carreras e institución y se efectuó un análisis clúster para la identificación de las coincidencias y su ordenamiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso de planificación estratégica 2017-2021 y el seguimiento a los indicadores del Sistema de gestión de la Calidad permitieron avanzar en el logro de las metas definidas en correspondencia con los 9 objetivos declarados y el establecimiento de un mapa de procesos que respondiera a sus características y contribuyera a minimizar una de las debilidades del proceso de acreditación anterior. Los resultados favorables situaron al centro en mejor posición para enfrentar el proceso de planificación estratégica 2022-2026 con la misión de: Garantizar el seguimiento a los principios de la nación cubana, satisfaciendo la formación de profesionales de manera integral, continua y permanente con la implicación de un claustro estable, comprometido y de reconocido prestigio, para que se contribuya al desarrollo científico, social y económico del territorio matancero y del país y con la mirada puesta en la VISIÓN de que: Somos una Universidad de excelencia, comprometida con la nación cubana, con resultados relevantes en la gestión de sus procesos.

Para el cumplimiento de su misión, los objetivos y las metas, estos se han relacionado directamente con el patrón de calidad del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior para Instituciones de Educación superior (SEAES-IES). La planeación estratégica se ha convertido en el principal proyecto participativo para el cambio organizacional, sustentado en elementos esenciales de la cultura universitaria que la identifica y el sistema de control interno, en constante retroalimentación, que se exhiben en los resultados satisfactorios en el año 2023 con un incremento de la interacción con el entorno nacional e internacional, y la implementación de una filosofía de trabajo basada en la mejora continua a partir de la cual se trabaja en la eliminación de insuficiencias y por el logro nuevas metas.

En el período que se analiza en el presente artículo (2019-2024), la gestión universitaria ha logrado el perfeccionamiento gradual de sus funciones. El compromiso de estudiantes y trabajadores con su institución se traduce en un impacto que trasciende a la sociedad matancera y su pertinencia institucional está reconocida en el ámbito nacional e internacional por la calidad de su gestión en la Formación, la actividad de Ciencia y Técnica y la de Extensión Universitaria, estrechamente relacionados con el desarrollo de la institución y sus resultados.

El análisis documental nos permite plantear que se han graduado en la institución matancera, desde su fundación 58 765 profesionales en las ramas de las Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Técnicas, Ciencias Agropecuarias, Ciencias Pedagógicas, Ciencias del Deporte, y Ciencias Médicas. De ellos 1 433 estudiantes internacionales.

En la actualidad se forman profesionales en 34 carreras universitarias de ciencias sociales, técnicas, agronómicas, económicas y pedagógicas en las modalidades de estudio presencial (Curso Diurno, CD) y semipresencial (Curso por Encuentros, CE y Educación a Distancia), con una matrícula total de 9 490, estudiantes, 2 339 en el CD, 5 955 en CE, 905 en Educación a Distancia. En todo el territorio yumurino, desde los CUM y FUM se expande su mapa de carreras, dando respuesta a las demandas de los diferentes municipios. Bajo las nuevas condiciones de la Educación Superior la UM diversifica su mapa de carreras y hoy posee 13 Técnicos Superiores de Ciclo Corto (TSCC) con una matrícula de 227 en CD y 64 en CE.

En el momento de la terminación de este artículo, la plantilla cubierta es de 1 472 trabajadores. El claustro es de 787 profesores y 37 investigadores. Además, laboran 614 profesores a tiempo parcial. El 86,5% del claustro a tiempo completo son doctores, especialistas o másteres y el 55,7% tiene categoría docente de Profesor Auxiliar o Profesor Titular, valores superiores a lo presentado a evaluación externa en 2017

En la tabla 1 se muestra la comparación con los resultados de acreditación entre los procesos de evaluación externa 2017 y 2024 en la que resulta evidente la mejora continua para la obtención de una fortaleza necesaria en el cumplimiento de indicadores de Excelencia en la Institución

Tabla 1. Programas académicos y carreras universitarias acreditadas en la UM

	Carreras		Maestrías		Especialidades		Doctorados	
	A	E	A	E	A	E	A	E
2017	43%	14%	60%	66.6%	40%	25%	12.5%	12.5%
2024	94.1%	50%	100%	93.3%	100%	40%	100%	100%

Leyenda. A: % acreditada E: % categoría de Excelencia

En la tabla 2, a partir del análisis clúster efectuado se lograron obtener las debilidades que se reiteran en los diferentes procesos de evaluación externa a carreras y programas académicos y ello permitió valorar la incidencia de las

mismas en los procesos de evaluación institucional del año 2017 y 2024

Tabla 2. Coincidencia en las principales debilidades detectadas en los procesos de evaluación y acreditación de carreras y programas académicos y su presencia o no en las evaluaciones institucionales

No	Debilidades coincidentes en los procesos de evaluación externa a carreras y programas académicos	Comportamiento de las debilidades en Evaluación Institucional 2017	Comportamiento de las debilidades en Evaluación Institucional 2024
1.	Bajo promedio de publicaciones en revistas de la Web of Science y BDI y la producción científica total del claustro de profesores se concentra en una cantidad limitada de profesores	Es planteada como debilidad	Se convierte en Fortaleza
2.	Insuficiente homogeneidad en el trabajo metodológico en los diferentes niveles organizativos y de dirección, débil articulación de las estrategias curriculares y no se explotan todas las potencialidades en la integración inter e intradisciplinaria	Es planteada como debilidad	Se minimiza, aun se señalan elementos del trabajo metodológico a resolver
3.	Limitada participación de profesores del claustro en redes nacionales e internacionales y en convenios y proyectos de investigación	Es planteada como debilidad	Se convierte en fortaleza
4.	Aun es bajo el número de grupos científicos estudiantiles	Es planteada como debilidad	Se convierte en fortaleza
5.	Aun no se satisfacen las necesidades de superación de egresados en los municipios, con un insuficiente seguimiento al egresado	Es planteada como debilidad	Se convierte en fortaleza

6.	Insuficiente número de profesores en la formación doctoral, lo cual limita la sostenibilidad del claustro.	Es planteada como debilidad	Es fortaleza pero se señala la cantidad de doctores que no tutoran
7.	Baja permanencia de la matrícula inicial en carreras y programas	Solo se plantea en el texto del informe y como debilidad solo aparece en las carreras pedagógicas	Se mantiene como debilidad pero se minimiza
8.	Deterioro de la calidad de las aulas, mobiliario, gabinetes y locales no docentes	Es debilidad	Se convierte en fortaleza
9.	Insuficiente equipamiento de computación en relación al número de estudiantes	Es debilidad	Se incrementa el uso de la tecnología, se mejoran las redes y conexiones

Fuente. Elaboración propia

Entre las continuas recurrencias estuvieron los necesarios mantenimientos a la infraestructura del campus universitario. Esto se situó en el centro del plan de acciones para minimizar las debilidades que como ya se ha planteado fue una en la que coincidió toda la comunidad universitaria en sus encuestas y en el 100% de los informes de evaluación externa. Lo realizado permitió que se convirtiera en una fortaleza en el proceso de evaluación de la institución en junio del 2024: Significativa mejora en las inversiones y mantenimiento de inmuebles y equipos, lo que influye de manera positiva en las condiciones de trabajo y vida, especialmente relacionado con el confort en los docentes, la residencia estudiantil y las instalaciones de cocina comedor, a partir de una gestión eficiente del plan y presupuesto asignado, que garantiza el nivel de actividad de la institución y la satisfacción de la comunidad universitaria (92.27%).

Las acciones encaminadas a lograr acreditar un mayor número de carreras y programas, determinando las fortalezas y debilidades de cada uno para lograr

minimizarlas o erradicarlas permitió alcanzar los indicadores de excelencia que se exigen, lo que puede apreciarse en la tabla 1 y qué debilidad en 2017 se convirtió en fortaleza en 2024 como refleja la tabla 2.

La debilidad relacionada con la participación de estudiantes en grupos y proyectos de investigación pudo ser eliminada a partir de una estrategia que relacionó las líneas de investigación desde el nivel institucional hasta cada carrera y a las habilidades investigativas en función del año académico. Se prefijaron horarios en la planificación docente para intencionar estas actividades, se realizó un mayor número de conferencias especializadas con personalidades de reconocido prestigio en las actividades investigativas y los coordinadores de proyectos divulgaron sus perfiles investigativos en las reuniones estudiantiles convocadas. Se motivó al estudiantado a participar en las Jornadas Científicas. Todas las actividades desarrolladas y su control y sistematización permitieron que en 2024 el 73,1% de los estudiantes integrara estos grupos científicos estudiantiles.

Para superar la debilidad relacionada con el número de publicaciones en revistas de alta visibilidad, se realizó una revisión minuciosa de las evaluaciones de desempeño de los docentes y sus recomendaciones, dándose seguimiento a las mismas de manera intencional, lo que permitió el mejoramiento sostenido de la visibilidad de la universidad y de sus resultados científicos lo que se constata en un índice de publicaciones por profesor en los últimos cinco (5) años de 3,1 y de 1,2 por profesor en los grupos I y II.

La elaboración y cumplimiento de una acertada estrategia de formación doctoral fue decisiva en la elevación del número de doctores en la institución (16% en 2017 hasta 30,68 en 2024)

Se ha trabajado de forma intencional con las carreras pedagógicas con una fortalecida estrategia de orientación y formación vocacional pero aun son insuficientes los estudiantes que ingresan a ellas por lo que no se cumplen las demandas territoriales.

En general, de 9 debilidades con mayor coincidencia en los informes de evaluación a carreras, y programas académicos, se puede apreciar que todas están en el informe institucional del 2017, no así en el 2024, en que seis se convirtieron en fortalezas y tres minimizaron su efecto negativo.

Las encuestas aplicadas a los empleadores, estudiantes, egresados, docentes y no docentes tanto en 2017 como en 2024 evidencian la satisfacción de la comunidad

universitaria y por los procesos universitarios y el reconocido compromiso, protagonismo y sentido de pertenencia de los estudiantes con su proceso de formación, resultado de una acertada estrategia integral y sostenible para la labor educativa y político-ideológica. En particular los egresados manifiestan responsabilidad profesional una vez insertados en el mundo laboral, dando respuestas a las demandas del territorio y las entidades en correspondencia con la satisfacción de los empleadores por su desempeño. En general se refleja, el clima favorable de cooperación, el estilo participativo de dirección que garantiza espacios de intercambio entre cuadros, profesores, trabajadores y estudiantes. Existe reconocimiento de los trabajadores hacia los directivos, por los avances alcanzados en las transformaciones universitarias impulsado por su compromiso, laboriosidad y entrega.

CONCLUSIONES

Las acciones realizadas como parte de la mejora continua sistematiza una cultura por la calidad en estudiantes, profesores, directivos, trabajadores no docentes, egresados y empleadores.

Los procesos de evaluación y acreditación, desde la preparación de todos los actores para el proceso, la búsqueda permanente de la información, la autoevaluación sistemática, el plan de mejora y la evaluación externa, permitieron robustecer la gestión de la calidad en la Universidad de Matanzas, y alcanzar la categoría de Institución de Excelencia.

La transformación de un número elevado de debilidades en fortalezas, son expresión de la efectividad de las acciones realizadas; pero deben seguir siendo objeto de perfeccionamiento y seguimiento para mantener los logros obtenidos.

REFERENCIAS

- Acevedo, O. (2022). De la gestión tradicional a la gestión de la calidad con enfoque en proceso en la universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Universidad 2022
- Brend, R. (2018). Quality in Higher Education. ISBN 9781138513853.
- Cardozo, S. (2022). La evaluación continua para una cultura de la calidad en la educación superior. Revista científica en Ciencias Sociales, 4(2), 6-7.
- Coello, A. A. (2004). Estrategia de calidad. Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".
- Delahoz-Dominguez, E.J. et. al. (2020). Análisis de la acreditación de calidad en

programas de ingeniería industrial y los resultados en las pruebas nacionales estandarizadas, en Colombia. *Formación Universitaria*, 127-134.

Días, J. (2012). Políticas y Conceptos de Calidad: Dilemas y Retos. *Avaliação*, 17(3): pp. 601 - 618.

Fernández, N. (2006). La educación y la universidad que necesitamos en América Latina: hacia nuevas políticas y nuevos modelos de gestión, XI Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala.

Flores Torres, D. A., Artola Pimentel, M. L., & Tarifa Lozano, L. (2022). Planificación de la calidad de los procesos en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 76-83.

Flores-Torres, D A Artola-Pimentel MaL, Tarifa-Lozano, L (2024). Dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la calidad de las universidades. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año X. Vol. X. N°19. Julio - Diciembre. 2024 DOI 10.35381/cm.v10i19.1381*

García, C. (2010). Educación Superior Comparada. El protagonismo de la Internacionalización. Caracas: UNESCO. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe; Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo; Bid and Co. Editor.

ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos.

MES. 2023. Resolución No.160-2023. Sistema de evaluación y acreditación de la Educación Superior. Cuba.

Rodríguez Jiménez, Sergio; Fuentes Alfonso, Leticia; Jardines González, Sonia; Rondón Castillo, Ana Julia (2019). La carrera de Agronomía de la Universidad de Matanzas: mejora continua, calidad y excelencia *Revista Atenas*, Vol 4, No.48.(Págs. 96 – 111

Tapia, V. (2013). La gestión de la calidad de la educación universitaria: desafíos y posibilidades. *ASPODEN* (3), pp. 21-29.

UNESCO. (2000). Marco de Acción de Dakar. Educación para Todos: Cumplir nuestros compromisos comunes.

Véliz, V. F. (2018) Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Revista científico pedagógica Atenas*. Vol. 1, No. 41, enero-marzo, Págs. 165 – 180.

ISSN: 1682-2749.