



TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO GERENCIAL Y LA GESTIÓN DE CALIDAD

UNIVERSITY EDUCATIONAL TRANSFORMATION THROUGH MANAGERIAL LEADERSHIP AND QUALITY MANAGEMENT

Danilo Augusto Viteri Intriago ^{1*}

E-mail: uq.daniloviteri@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8250-6432>

Lyzbeth Kruschthalia Álvarez Gómez ¹

E-mail: uq.dionisioponce@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5312-3560>

Dionisio Vitalio Ponce Ruiz ¹

E-mail: uq.dionisioponce@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5712-4376>

Gilma Nelly Rivera Segura ¹

E-mail: uq.investigacion@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1312-5446>

¹ Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., Ponce Ruiz D. V., y Rivera Segura G. N. (2025). Transformación educativa universitaria a través del liderazgo gerencial y la gestión de calidad. *Revista Educación*, 21(S1), e5011.

RESUMEN

El presente estudio investigó la relación entre el liderazgo gerencial y la implementación de sistemas de gestión de calidad en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, extensión Quevedo, con el objetivo de analizar cómo la formación y consolidación de líderes universitarios contribuyó a la transformación educativa y a la mejora continua de los procesos académicos y administrativos. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo descriptivo, con un alcance longitudinal que abarcó tres años académicos consecutivos. La recolección de información se efectuó mediante entrevistas, encuestas, observación directa y revisión documental, incluyendo procesos de acreditación, auditorías internas y externas, así como planes operativos anuales. Los resultados evidenciaron la existencia de un sistema consolidado de gestión de calidad, un núcleo de liderazgo estable y la necesidad de fortalecer programas de capacitación en competencias gerenciales y liderazgo transformador. Se identificaron oportunidades de mejora en la formación de líderes jóvenes, la gestión del cambio y la integración de los procesos sustantivos y de apoyo. Las conclusiones destacaron que la implementación de un sistema estructurado de acompañamiento y formación en liderazgo permitió fortalecer la capacidad institucional para gestionar la calidad, motivar a la comunidad académica y promover una cultura de mejora continua, así como asegurar la articulación de los objetivos estratégicos con la práctica

universitaria. Se recomendó consolidar los programas de desarrollo de liderazgo, fomentar la transferencia de conocimiento entre líderes senior y jóvenes y mantener la actualización de los procesos de gestión de calidad para responder a los retos de la educación superior contemporánea.

Palabras clave:

Gestión de la Calidad, Formación Académica, Educación Superior, Cambio Organizacional, Desarrollo Profesional, Plan de Estudios Universitarios.

ABSTRACT

This study investigated the relationship between managerial leadership and the implementation of quality management systems at the Universidad Regional Autónoma de los Andes, Quevedo campus, with the aim of analyzing how the training and consolidation of university leaders contributed to educational transformation and the continuous improvement of academic and administrative processes. A quantitative, non-experimental, descriptive approach was applied, with a longitudinal scope covering three consecutive academic years. Data collection was conducted through interviews, surveys, direct observation, and document review, including accreditation processes, internal and external audits, and annual operational plans. The results evidenced the existence of a consolidated quality management system, a stable



leadership core, and the need to strengthen training programs in managerial competencies and transformational leadership. Opportunities for improvement were identified in the formation of young leaders, change management, and the integration of core and support processes. The conclusions highlighted that the implementation of a structured system of leadership training and guidance strengthened the institutional capacity to manage quality, motivate the academic community, and promote a culture of continuous improvement, as well as to ensure the alignment of strategic objectives with university practice. Recommendations included consolidating leadership development programs, fostering knowledge transfer between senior and emerging leaders, and maintaining the updating of quality management processes to respond to the challenges of contemporary higher education.

Keywords:

Quality Management, Academic Training, Higher Education, Organizational Change, Professional Development, University Curriculum.

INTRODUCCIÓN

La universidad contemporánea se encuentra en un momento decisivo de su evolución histórica. La formación profesional y humana que ofrece debe responder a los retos del siglo XXI, caracterizado por la globalización, la competitividad, la digitalización y las crecientes demandas sociales. En este contexto, el aseguramiento de la calidad en la educación superior se convierte en un elemento indispensable para garantizar que los procesos formativos realmente contribuyan al desarrollo integral de las personas y al progreso de la sociedad. No se trata únicamente de cumplir con parámetros normativos o administrativos, sino de asumir un compromiso profundo con la transformación educativa (Acevedo Calamet et al., 2022).

El análisis de la gestión universitaria desde la perspectiva de la calidad revela múltiples problemáticas que requieren atención urgente. En primer lugar, surge la necesidad de consolidar el concepto de “gerencia para la transformación”, entendido como un liderazgo capaz de trascender las tareas burocráticas y orientarse hacia la innovación pedagógica y organizacional. La evaluación de la calidad no debería concebirse como un simple ejercicio técnico de recopilación de datos, sino como una herramienta estratégica para replantear los modelos educativos y alinearlos con las exigencias del entorno actual (Abdulrahman Alsaad et al., 2025).

La gestión universitaria enfrenta retos complejos al debatirse entre lo cuantitativo y lo cualitativo, pues mientras los

sistemas de aseguramiento privilegian indicadores medibles, se corre el riesgo de descuidar dimensiones esenciales como el pensamiento crítico, la ética o la formación integral del estudiante. A ello se suma la dicotomía entre masificación y acceso, ya que la expansión de la cobertura en América Latina, aunque representa un avance, plantea obstáculos relacionados con la sostenibilidad, la pertinencia académica y la garantía de una educación de calidad que combine inclusión con excelencia (Labraña y Brunner, 2022; Prastiwi et al., 2025).

En el ámbito universitario, se evidencian tensiones entre las políticas educativas y su aplicación práctica. Aunque las instituciones diseñan documentos normativos para establecer sistemas de calidad, persiste una brecha entre lo que se plantea en el papel y lo que ocurre en la gestión cotidiana, lo que limita la efectividad de los modelos de aseguramiento y obstaculiza la transformación real de la educación superior (Reinoso Avecillas y Chicaiza Aucapiña, 2022). De ahí la importancia de adoptar enfoques normativos concretos, como los marcos internacionales ISO, que permiten organizar procesos de forma más confiable y transparente. Sin embargo, su implementación requiere liderazgo, compromiso institucional y adaptación al contexto específico de cada universidad, entendiendo la certificación no como un fin en sí mismo, sino como un medio para fortalecer la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad (Murillo Vargas et al., 2020).

En este escenario, el liderazgo gerencial adquiere un papel determinante, pues los directivos no solo administran recursos, sino que deben inspirar, coordinar y movilizar a la comunidad académica hacia la innovación y la mejora continua. Un liderazgo eficaz puede impulsar transformaciones significativas en los programas de estudio, en los procesos de titulación y en la investigación universitaria. No obstante, la desconexión entre las políticas públicas y la realidad institucional persiste como un problema estructural, ya que los modelos estatales de regulación a menudo no consideran la diversidad de las universidades (Karim et al., 2023). Esta brecha impacta en la calidad de los graduados y en la capacidad de respuesta de las instituciones ante las demandas sociales, lo que hace necesario un diálogo constante entre el Estado, las universidades y la sociedad para consolidar un sistema de calidad más pertinente y transformador.

En el contexto ecuatoriano, estas problemáticas se acentúan debido a la presión por garantizar servicios educativos que estén a la altura de las expectativas nacionales e internacionales. La gestión de la calidad universitaria no solo implica cumplir con estándares externos, sino también construir una identidad institucional sólida que

fortalezca la pertinencia de la formación y el compromiso social de la universidad. En este proceso, cobra relevancia la reflexión epistemológica y metodológica acerca de cómo se conciben y aplican los sistemas de gestión de calidad (Briones et al., 2015).

Otro elemento que debe destacarse es la importancia de ordenar los procedimientos de control y evaluación de manera coherente (Rosales Martín et al., 2023). La consolidación de sistemas de acreditación confiables requiere marcos teóricos, soportes legales y herramientas metodológicas que permitan valorar con objetividad el desempeño institucional. No obstante, este esfuerzo técnico no tendría sentido sin el acompañamiento de un liderazgo visionario capaz de orientar a la universidad hacia un horizonte de transformación real (Zúñiga Arrieta y Camacho Calvo, 2022).

En consecuencia, se plantea una pregunta fundamental: ¿cómo asegurar un desarrollo sistemático de la calidad en la gestión universitaria? La respuesta no se encuentra únicamente en la adopción de modelos normativos, sino en la capacidad de las universidades para integrar estos modelos en su cultura organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y con un alcance descriptivo, de tipo longitudinal, abarcando los tres últimos años académicos (2023, 2024 y 2025). Se consideraron como participantes todos los directores, coordinadores y gestores responsables de los procesos contemplados en el sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001 en la extensión UNIANDES (Universidad Regional Autónoma de los Andes) Quevedo (Reinoso Avecillas y Chicaiza Aucapiña, 2022).

Para la recolección de información, se emplearon técnicas de estudio de campo y análisis documental. Se incluyó a los principales actores de los procesos universitarios mediante entrevistas y encuestas, complementadas con observación activa de las dinámicas laborales relacionadas con el sistema de gestión de calidad. Asimismo, se observaron los entornos de aprendizaje, tanto físicos como virtuales, las sesiones de clase y los procesos evaluativos desarrollados por la función académica, considerada eje central de la dinámica universitaria.

En lo referente al liderazgo y su desarrollo dentro del sistema universitario, se evaluó el cumplimiento de los planes operativos anuales (POA) y los procesos de acreditación que, en los últimos tres años, han sido ejecutados por carreras como Derecho. Los principales aspectos considerados como unidades de análisis fueron:

- Formación del liderazgo individual.
- Estructuración y alineamiento de los procesos bajo la dirección del líder.
- Emergencia y contextualización de modelos de acción e intervención universitaria en función de los logros de aprendizaje.
- Relación entre trabajo, eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las tareas y proyectos del POA institucional.

Adicionalmente, el estudio empírico incluyó la revisión del acervo documental relacionado con los procesos de acreditación institucional, informes de revisión gerencial, auditorías internas y externas, y los procesos de certificación y recertificación ISO. El propósito del grupo de investigación fue determinar el nivel de consistencia actual en la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad en la extensión UNIANDES Quevedo, evaluando su eficacia en la organización, planificación y seguimiento de los procesos académicos y administrativos.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

En esta reflexión crítica se identifican cinco competencias esenciales para el liderazgo en la gestión gerencial universitaria, consideradas fundamentales para orientar la práctica y el desarrollo profesional de los directivos en contextos académicos. Estas competencias constituyen la base para estructurar un enfoque científico sobre el liderazgo educativo y su aplicación, especialmente en universidades o sedes ubicadas en ciudades pequeñas, donde las condiciones socioeconómicas, la disponibilidad de recursos y la cercanía a los centros urbanos generan desafíos particulares que requieren estrategias de gestión adaptadas y contextualmente pertinentes.

El liderazgo universitario contemporáneo trasciende la autoridad jerárquica tradicional, centrándose en la capacidad de gestionar la complejidad y promover la transformación institucional. Las cinco competencias básicas para esta función incluyen: visión estratégica y orientación a la calidad; gestión del cambio e innovación pedagógica; liderazgo distribuido y empoderamiento; habilidades de comunicación y construcción de consenso; y pensamiento sistémico y resolución de problemas complejos.

Asimismo, se reconoce la necesidad de un liderazgo sistémico que fortalezca las competencias gerenciales del personal académico. El desarrollo de capacidades de liderazgo por áreas o funciones específicas dentro de las instituciones de educación superior requiere un enfoque especializado que considere las particularidades de cada contexto, lo que permite proyectar e implementar

estrategias de gestión efectivas y adaptadas a la realidad universitaria.

En este contexto, han surgido proyectos de intervención que destacan la importancia de las habilidades gerenciales como factor determinante en la calidad de los sistemas universitarios. Desarrollar la capacidad de articular una visión que integre la calidad como eje central resulta fundamental para promover la mejora continua de la gestión institucional.

Los líderes universitarios deben trascender la burocracia y emplear los sistemas normativos como herramientas estratégicas de optimización. La certificación y acreditación de la calidad aseguran la formalización de procesos fundamentales dentro de la gestión educativa, contribuyendo a la consolidación de estándares institucionales. Esta perspectiva permite profundizar en la discusión teórica sobre la calidad universitaria, situando al liderazgo como un elemento formativo que se construye desde la capacitación integral de quienes dirigen áreas y funciones dentro de las universidades contemporáneas.

Asimismo, el líder universitario actúa como agente de cambio, orientando a la institución hacia la digitalización y la reconfiguración de las prácticas pedagógicas. Para cumplir este rol, debe mantener una actualización constante en conocimientos científicos y desarrollar una trayectoria de empoderamiento personal, alineada con las tendencias de los sistemas normativos de calidad y las características epistemológicas propias del contexto universitario.

El desafío de los líderes universitarios radica en su capacidad para gestionar el cambio y la complejidad organizacional. Ante las demandas actuales de las instituciones de educación superior, un liderazgo efectivo en la gestión de la calidad requiere comunicación clara y transparente, así como la habilidad de generar consenso entre los distintos actores universitarios.

Para garantizar que los objetivos de calidad se adopten y mantengan dentro de la comunidad académica, el líder debe concebir la universidad como un sistema integral en el que todas sus partes están interrelacionadas. Además, debe desarrollar competencias que le permitan abordar y resolver problemas de manera global y coordinada.

Fundamentos conceptuales para la formación de líderes universitarios modernos.

Al abordar los desafíos de la calidad universitaria, resulta fundamental reconocer que la universidad del siglo XXI no es una entidad estática, sino un sistema dinámico y complejo, sujeto a presiones constantes en lo académico, investigativo y en su vinculación con la sociedad y los

contextos de influencia. En este marco, la innovación y la capacidad de adaptación a las demandas de una sociedad globalizada requieren la presencia de un liderazgo universitario sólido, que se constituya en un elemento decisivo para la transformación educativa.

Comprender y valorar de manera holística y dialéctica los aportes de autores y obras clásicas sobre liderazgo es esencial para la organización de programas y procesos de formación institucional. Estos fundamentos proporcionan las bases teóricas necesarias para la construcción de líderes capaces de gestionar la calidad educativa y conducir procesos de mejora continua.

La gestión de calidad en las universidades trasciende la mera administración, abriendo espacios para el ejercicio del liderazgo transformacional, orientado a gestionar el cambio y la incertidumbre, inspirar y motivar a la comunidad universitaria y consolidar una visión compartida basada en valores y comportamientos éticos. El liderazgo integrador y transformacional se vuelve, por tanto, un factor crucial para fomentar la cohesión de la comunidad académica y consolidar una cultura de mejora continua, elemento clave en la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad en América Latina.

Asimismo, la conceptualización de la "calidad" en la educación superior supera los estándares de certificación e incorpora dimensiones como cualidad, normas ISO, transformación educativa y gerencial, entre otras. En este contexto, la formación de líderes universitarios debe orientarse hacia la capacidad de gestionar la diversidad y la inclusión generadas por los modelos de generalización y masificación del acceso a la educación superior.

El desafío central consiste en formar líderes que comprendan la educación no como un producto estático, sino como un proceso vivo y en constante evolución. Dicho proceso debe ser capaz de responder de manera efectiva a las demandas de un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Principales evidencias del diagnóstico situacional.

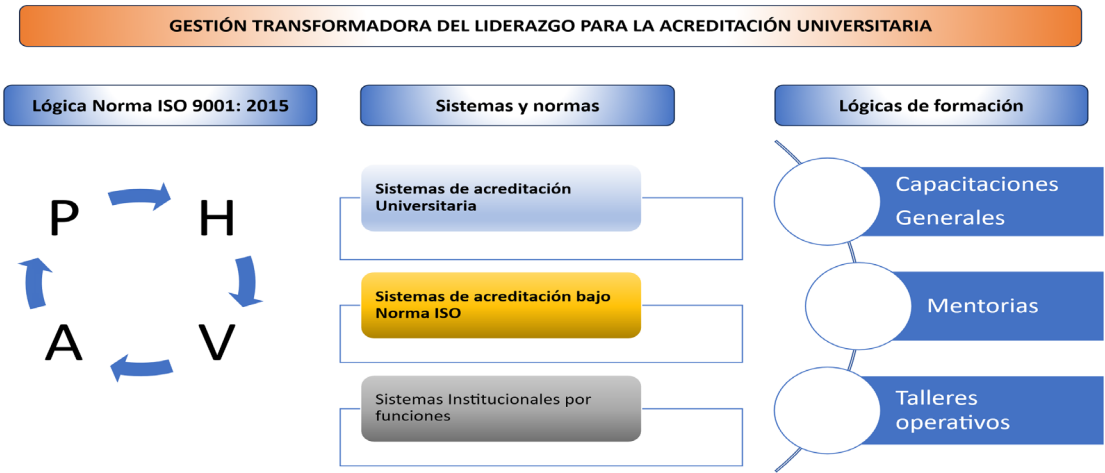
El diagnóstico evidenció un proceso sostenido y satisfactorio en la implementación del sistema de gestión de la calidad conforme a la Norma ISO 9001:2015, lo que refleja un compromiso institucional con la estandarización y mejora continua (Reinoso AVECILLAS y Chicaiza AUCAPIÑA, 2022).. Asimismo, se constató la existencia de un proceso de formación dirigido a los responsables de áreas, funciones y procesos, que constituye una parte importante para fortalecer la gestión universitaria. Sin embargo, se identificaron limitaciones en el diseño y concepción de los programas de formación en liderazgo, lo cual abre un

campo de oportunidades para desarrollar intervenciones académicas que promuevan el empoderamiento de quienes asumen estas responsabilidades. También se observó una rotación significativa en los cargos vinculados a la investigación y a la vinculación con la sociedad, situación que exige la capacitación permanente de los profesionales que asumen estas funciones estratégicas. Además, se constató la presencia de un núcleo consolidado en la dirección de los procesos de gestión de calidad, sustentado en la permanencia de líderes con experiencia en los ámbitos académico, investigativo y de vinculación. Esta estabilidad fortalece la institucionalización de las prácticas de calidad dentro de la universidad.

La información recopilada y sistematizada por el equipo investigador permitió identificar tendencias, patrones de comportamiento y oportunidades de mejora. Estos resultados se orientan principalmente a fortalecer la gestión gerencial y a consolidar la preparación académica en ámbitos relacionados con normativas y procesos de certificación bajo estándares ISO.

Del mismo modo, las valoraciones obtenidas sobre el nivel de desarrollo profesional de los líderes responsables de programas, proyectos y procesos vinculados al aseguramiento de la calidad resultan fundamentales para diseñar estrategias de capacitación pertinentes. Dichas acciones formativas, impulsadas desde la coordinación de calidad y académica, buscan empoderar a los responsables de procesos y optimizar su desempeño. Con este propósito, los programas de capacitación fueron organizados en un sistema estructurado que se expone a continuación Figura 1.

Fig 1: Sistema de organización de la formación del liderazgo en calidad.



Fuente: Elaboración propia.

En la representación gráfica se identifican tres elementos modulares fundamentales: las lógicas de la Norma ISO 9001:2015, los sistemas de acreditación universitaria y las lógicas de formación. El estudio expone la manera en que se estructuran los procesos de acompañamiento formativo, orientados a fortalecer el liderazgo de los responsables de los distintos procesos que conforman el sistema de gestión certificado bajo la Norma ISO 9001 (Reinoso Avecillas y Chicaiza Aucapiña, 2022)..

Discusión de Resultados.

El análisis de los fundamentos teóricos y epistémicos que sustentan la gestión de la calidad universitaria permitió corroborar el valor que representa, para la educación superior, el reconocimiento de los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad. Estos mecanismos, al ser concebidos como instrumentos que favorecen la mejora continua de los procesos sustantivos y de apoyo en las instituciones, configuran una visión de progreso universitario que exige la implementación de acciones y programas orientados a las normas ISO (Reinoso Avecillas y Chicaiza Aucapiña, 2022).

Asimismo, el examen de obras clásicas y literatura reciente permitió identificar tendencias vinculadas con la conceptualización de la "calidad universitaria" y del "liderazgo transformador". Ambas categorías forman parte esencial del

sistema institucional, integrando una perspectiva tanto ideológica como pragmática que orienta la gestión y el desarrollo de las universidades contemporáneas.

El valor de esta síntesis radica en la identificación de términos y categorías que conforman una base conceptual sólida para comprender la gestión de la calidad en las instituciones universitarias. A partir de estos fundamentos epistémicos, las gerencias universitarias cuentan con las condiciones necesarias para diseñar y organizar módulos de capacitación orientados a temáticas como:

- Liderazgo universitario
- Gestión transformadora
- Articulación de funciones y procesos para una Universidad de calidad.
- Sistemas de acreditación y evaluación de la calidad en las Universidades.
- Diseño e implementación de un sistema de calidad.

El sistema de capacitación y desarrollo del liderazgo propuesto refleja las tendencias actuales que orientan la gestión universitaria. Su estructura permite establecer un proceso de seguimiento y control efectivo sobre el ejercicio del liderazgo. Además, facilita la generación de programas formativos específicos en los que los líderes senior contribuyen al desarrollo y empoderamiento de los líderes jóvenes, quienes asumen responsabilidades en los distintos procesos de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, extensión Quevedo.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos y conceptuales sobre la gestión de la calidad en las universidades, así como la función de los directivos como líderes transformadores, proporcionan un marco sólido para diseñar módulos de formación dirigidos a los responsables de los procesos sustantivos y de apoyo en las instituciones de educación superior. Este conocimiento permite estructurar programas de capacitación que fortalecen la preparación de los líderes universitarios y promueven la mejora continua en la gestión académica y administrativa.

El desarrollo de los sistemas de gestión de calidad en las universidades puede interpretarse desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, se encuentran los procesos de acreditación institucional, establecidos por los órganos de control de la educación superior en el país. Por otro, se observan las iniciativas internas orientadas a optimizar la dinámica universitaria mediante la implementación de sistemas de calidad que cumplen con los estándares de la norma ISO 9001, generando mejoras tangibles en los procesos organizativos y académicos.

La propuesta de un sistema de acciones de superación académica, basado en la teoría y práctica de la normativa ISO 9001 y adaptado al contexto de la educación superior, constituye una fortaleza para la extensión UNIANDÉS Quevedo. Su diseño y desarrollo permiten consolidar los aprendizajes y la formación de los líderes responsables de los distintos proyectos y procesos, asegurando el cumplimiento efectivo del POA de las carreras y fortaleciendo la capacidad de gestión institucional en la extensión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulrahman Alsaad, A., Dato Mansor, Z. binti, & Binti Ghazali, H. (2025). Effect of service innovation and service recovery in the relationship between total quality management and job satisfaction for university staff in Saudi Arabia. *Foresight*, 27(4), 752–769. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/FS-04-2024-0077>
- Acevedo Calamet, F. G., Gago Benito, F., da Silva Muñoz, M. A., & Bastos Olivera, A. L. (2022). Estado del arte sobre concepciones de la calidad de la educación superior. *Sophia, Colección de Filosofía de La Educación*, 32, 119–150. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/sophia/n32/1390-3861-soph-32-00119.pdf>
- Briones, M., Torrijo, E. y León, F. (2015). Gestión de la calidad en la Educación Superior: el proceso formativo en la universidad ecuatoriana. *Journal of Education and Human Development*, 4(4), 188–194. https://jehd.thebrpi.org/journals/jehd/Vol_4_No_4_December_2015/22.pdf
- Karim, A., Agus, A., Nurnilasari, N., Widiyanti, D., Fikriyah, F., Rosadah, R. A., Syarifudin, A., Triono, W., Lesmi, K., & Nurkholis, N. (2023). A study on managerial leadership in education: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(6), e16834. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16834>
- Labraña, J. y Brunner, J. J. (2022). Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad Del acceso de élite a la masificación y universalización del acceso. *Perfiles Educativos*, 44(176), 138–151. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982022000200138&script=sci_arttext
- Murillo Vargas, G., González Campo, C. H. y Urrego Rodríguez, D. (2020). Transformación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Colombia 2019-2020. *Educación y Humanismo*, 22(38), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10064566>
- Prastiwi, I. B., Sudibjo, N., & Tan, J. D. (2025). Leading and managing international and national accreditations in higher education institutions: urgency, challenges and strategies. *International Journal of Educational Management*, 39(4), 973–988. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2025-0015>

- Reinoso Avecillas, R. L. y Chicaiza Aucapiña, D. I. (2022). Referenciales de la calidad en la educación tecnológica superior ecuatoriana. *Sophia, Colección de Filosofía de La Educación*, 33, 279–309. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86262022000200279&script=sci_abstract&tlng=e
- Rosales Martín, D., Delgado Fernández, M., Navarro Pentón, A. G., Sosa Herrera, C., Pérez Acosta, M., y López Carmenates, J. L. (2023). Manual de procedimientos del sistema de gestión de la calidad por procesos en una universidad. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7(1), e264–e264. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/264>
- Zúñiga Arrieta, S. y Camacho Calvo, S. (2022). Referentes teóricos para un modelo de acreditación desde la evaluación y la gestión de la calidad. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 274–292. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582022000100274&script=sci_arttext