

Diseño de un Sistema De Evaluación de la Gestión: Aportes de la Gestión de la calidad a una unidad de educación superior.

Dra. Marianela Denegri Coria³³
Daniel Cabezas Gaete³⁴
Viviana Herrera Castillo³⁵

RESUMEN

El propósito del presente artículo es describir los fundamentos teóricos considerados en el diseño de dos instrumentos que permiten articular un Sistema de Evaluación de la Gestión y la Satisfacción de Estudiantes de una Facultad Universitaria a partir de sus principales objetivos, procesos y resultado, tomando como eje central el aporte que la Gestión de la Calidad brinda para el mejoramiento de los resultados y procesos de una institución de educación superior. Se discute la relevancia de contar con este tipo de instrumentos en un sistema de educación superior de alta complejidad, el cual demanda una gestión moderna que asegure el logro de resultados de calidad a través de la articulación coherente de sus procesos internos.

Palabras claves: Evaluación; Gestión de calidad; Educación Superior.

³³Departamento de Psicología. Facultad de Educación y Humanidades. Universidad de La Frontera correo electrónico: mdenegri@gmail.com

³⁴Licenciado en Psicología. Universidad de La Frontera daniel.cabezas@gmail.com

³⁵Licenciada en Psicología. Universidad de La Frontera v.herrera.castillo@gmail.com

DESIGN OF A MANAGEMENT EVALUATION SYSTEM: CONTRIBUTIONS FROM THE THEORY OF QUALITY MANAGEMENT TO A HIGHER EDUCATION UNIT.

ABSTRACT

This article exposes the theoretical background of two scales developed in order to establish a Management and User's Satisfaction Evaluating System that considers the main objectives, process and outcomes of a Higher Education Faculty, according to the guidelines proposed by Quality Management's framework. The relevance of developing systems that provides feedback that allows the rational organization of inner process towards the improvement of the quality of the results in a complex Higher Education context it's discussed.

Keywords: Evaluation; Quality management; Higher Education.

INTRODUCCIÓN

Los significativos cambios que ha experimentado la sociedad contemporánea a lo largo de las últimas décadas han implicado la transición desde la industrialización hacia el predominio del Conocimiento y la Información, considerados ejes articuladores de las dinámicas sociales preponderantes. En este contexto, el avance incomparable de las tecnologías de la información y las comunicaciones; la liberalización de los mercados nacionales e internacionales, así como la globalización han delineado un escenario complejo para diferentes aspectos del desarrollo humano, social y cultural, donde la educación no ha quedado exenta de dichas transformaciones y de sus efectos.

En este marco, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señala que la educación superior, en su condición de bien público, es

responsabilidad de todas las partes involucradas, en particular de los gobiernos; debiendo asumir el liderazgo en la creación de conocimientos que permitan abordar los desafíos mundiales contemporáneos, a través del desempeño de sus funciones primordiales, como lo son la investigación, enseñanza y servicio a la comunidad, contribuyendo a la promoción del pensamiento crítico y a la formación de ciudadanos activos, dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia (UNESCO, 2009).

Así, la universidad contemporánea, inserta en la sociedad del conocimiento, se encuentra frente al desafío de insertarse efectivamente en un mundo complejo (González, Espinoza, 2008) que se ha visto particularmente influenciada por el rol central que el mercado ha asumido en el debate internacional a lo largo de las últimas décadas, en cuanto a las tendencias de desarrollo y las políticas implementadas en este ámbito (Brunner y Uribe (2007).

El panorama enunciado dista radicalmente de la relativa homogeneidad que imperaba en el marco de la Educación Superior hasta la década de 1980, que en el caso de Chile se caracterizaba por la presencia de sólo ocho universidades que contaban con sedes a lo largo de todo el país, desarrollando las funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión (Capel, 2005). A partir de esa fecha, la aparición de una nueva normativa permitió el surgimiento de nuevas entidades académicas y de la ampliación de la oferta para la educación superior, con una consecuente complejización del sistema a partir de la participación privada en este ámbito (Capel, 2005)

Esta transformación, según Mollis (2003) se caracteriza por la diversificación tanto de las Instituciones que ofrecen servicios de Educación Superior, así como de las fuentes de financiamiento, con una reducción de la participación estatal en esta materia asociada a la privatización de la matrícula y de los recursos (Brunner, 2006); el establecimiento de alianzas estratégicas entre agencias internacionales y autoridades gubernamentales o bien, entre

universidades, corporaciones y sector público; aumento de la participación privada en la oferta de Educación Superior; surgimiento de normativas específicas para el sector, vinculadas a la aparición de procesos de evaluación, rendición de cuentas, acreditación y certificación de programas; distintas reformas académicas y el uso creciente de Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's) en la docencia.

En el caso de Chile, las características del sistema de Educación Superior se expresan en el nivel de participación de las instituciones privadas, el cual alcanza el 74% del total de la matrícula nacional (CINDA, 2007), siendo ésta la cifra más alta a nivel latinoamericano. Así, en un sistema de educación superior donde sólo 16 de las 60 universidades existentes en el país son estatales, el nivel de privatización y mercadización induce a la competencia por alumnos, recursos y reputación (Brunner 2006), demandando una gestión eficiente constituye un desafío fundamental para la supervivencia de las diversas instituciones y las unidades que las componen, particularmente en el caso de las universidades públicas de Chile.

En consideración de estos elementos, el presente trabajo pretende dar cuenta de los antecedentes teóricos en los cuales se fundamenta el diseño e implementación de un Sistema de Evaluación de la Gestión y Satisfacción de usuarios de una Facultad Universitaria.

ANTECEDENTES TEORICOS

Considerando la importancia que el concepto de calidad ha adquirido en el contexto de la educación superior, conviene revisar algunas de las múltiples acepciones que éste tiene.

Entre las categorizaciones más clásicas, Harvey (1997) plantea cinco clasificaciones básicas del término: *Calidad* como excepción, referida a algo que es de carácter superior, o que logra estándares muy altos; *Calidad* como perfección o consistencia, establecida en base a

la definición de un criterio a priori, lo cual permite su medición y que, de acuerdo a González y Espinoza (2008), implica una responsabilidad compartida por parte de los miembros de la institución, acercándose por tanto al concepto de “calidad total”; en tercer lugar, la *Calidad* puede ser entendida como la aptitud para el logro de una misión o propósito, el cual frecuentemente se corresponde con la definición de quien es el “cliente”, permitiendo que los procesos y resultados sean consistentes con las expectativas del cliente; por otra parte, *Calidad* comprendida como un valor agregado, lo que se vincula a otros conceptos como “eficiencia”, “efectividad” y “rendición de cuentas”; y finalmente, *Calidad* relacionada a la noción de cambio cualitativo, que en el caso de la educación superior estaría referida al proceso y resultado de la formación de los estudiantes y al grado en que éstos se comprometen con él.

A partir de la conceptualización revisada, es posible apreciar que el concepto de “Calidad” es, por una parte polisémico y, por otra, que involucra tanto a los procesos como a los resultados en educación. Es en función de este propósito que se han generado una serie de modelos y herramientas de gestión que permitan enfrentar la complejidad del sistema de educación superior actual, asociada a las transformaciones tecnológicas, económicas y laborales que caracterizan a la nueva sociedad del conocimiento (Calvo de Mora, Criado, 2005).

Estos modelos y herramientas se enmarcan en la *Gestión de la Calidad Total*, concepto que encuentra sus orígenes en Japón en la década de 1950, fundamentalmente asociado al mundo empresarial, enfocado a la mejora continua de los productos y servicios, irradiándose en las décadas posteriores hacia Europa y re-orientándose hacia la “Satisfacción del cliente” (Paredes, García, Juárez y Paredes, 2008; Miranda, Chamorro y Rubio, 2007). Actualmente, la Gestión de la Calidad Total concentra diferentes enfoques, cada uno de los cuales implica una decisión estratégica que se vincula con una serie de principios y prácticas que favorecen el logro eficiente y eficaz de los objetivos institucionales, con una consecuente ventaja competitiva sostenible (Goldberg y Cole, 2002).

En el caso de los espacios educativo caso de la educación superior, la complejidad del sistema en el cual ésta se desarrolla se caracteriza por la coexistencia de una gran cantidad y variedad de factores de orden social, cultural, político y económico, los que a lo largo de las últimas dos décadas, han incrementado la necesidad de mecanismos y herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad de los resultados obtenidos, tanto a nivel de gestión institucional como de los aprendizajes (González, Espinoza, 2008).

De este modo, la gestión educacional se constituye en un factor determinante de la calidad del desempeño de las instituciones educativas (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, Vizcarra, 2000), vinculado a la toma de decisiones, ejecución de acciones (Botero, 2009) y que incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos y del tiempo, en la planificación de tareas y distribución del trabajo, en la productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales (Alvariño, et al. 2000), en función del logro de los objetivos de la institución educativa Cassus (2000).

En este sentido, debe comprenderse que la Gestión Educacional apunta principalmente hacia la obtención de resultados de calidad a través de la definición de objetivos y la planificación; desarrollo de estrategias; coordinación de actividades, tareas, funciones de forma articulada; un liderazgo que sea capaz de dirigir, coordinar, negociar, comunicar y motivar efectivamente a las personas involucradas en la institución; y una evaluación que permita monitorear el desarrollo de las actividades, en búsqueda de identificar los elementos críticos de su desempeño con el fin de mejorar los resultados obtenidos (Fainholc, 2006).

En este contexto, el trabajo realizado se ha sustentado en el Modelo de Excelencia desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, en adelante E.F.Q.M.), organismo que en 1988 elaboró unas directrices

que permitirían el mejoramiento de diferentes entidades, inicialmente productivas, a partir de su autoevaluación (Maduruelo, 2002; González y Espinoza, 2008).

El modelo E.F.Q.M. está constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí permiten que una organización sea capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles, efectuando una evaluación de los diferentes elementos que la componen y comparándolos con el referente teórico propuesto e identificando fortalezas y puntos de mejora (Calvo de Mora, Criado, 2005).

En términos generales, es posible mencionar que este modelo es un instrumento genérico y flexible, aplicable a cualquier tipo de organización; adicionalmente, tiene un carácter no prescriptivo ya que establece lineamientos generales, favoreciendo que la propia institución decida las acciones a seguir (Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, 2003). Además, es posible agregar que el modelo es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios que lo componen, pero abierto con relación al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio, lo cual, en el contexto de la educación superior permite involucrar la satisfacción de estudiantes, académicos, funcionarios y el impacto de su quehacer en la sociedad (González y Espinoza, 2008).

Los nueve criterios que componen el modelo E.F.Q.M son: *Liderazgo; Política y estrategia; Personas; Recursos y alianzas; Procesos; Satisfacción del Cliente; Satisfacción del Personal; Impacto en la sociedad; Resultados*. Estos criterios están divididos en dos grupos: “*Agentes Facilitadores*” que incluye a los seis primeros criterios mencionados, y se refieren a lo que la hace organización y cómo lo hace; mientras que el segundo grupo de criterios denominado “*Resultados*”, engloba a los últimos tres señalados, los que dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (Maduruelo, 2002).

Considerando los antecedentes teóricos expuestos, la experiencia que se expone a continuación pretende describir el diseño de dos instrumentos que permiten articular un Sistema de Evaluación de la Gestión y la Satisfacción de Estudiantes de una Facultad Universitaria que contribuya a la evaluación y monitoreo de sus principales objetivos, procesos y resultados.

METODO

Participantes.

Las evaluaciones realizadas contaron con la participación de tres grupos de actores de la unidad académica analizada. A continuación se describirán cada uno de ellos en forma independiente.

El primer grupo estuvo compuesto por 22 de los 27 directivos universitarios, quienes representan el 81% del total de cargos directivos de la unidad. Del total de participantes, 10 son mujeres (45%) y 12 son varones (65%) quienes han ocupado su cargo entre 1 y 3 años en promedio, desempeñándose en diferentes niveles de dirección al interior de la Facultad mencionada.

Por otra parte, se contó con la participación de 39 académicos, pertenecientes a diferentes departamentos académicos de la unidad mencionada, siendo un 73,7% de los participantes académicos de planta regular de jornada completa y/o media jornada. El 26,3% restante corresponden a académicos de jornada parcial o por horas. Por otra parte, el 69,2% son académicos con más de 16 años de antigüedad laboral en la Universidad.

Por último, el grupo conformado por estudiantes agrupa a 102 alumnos, pertenecientes a tres carreras de la unidad analizada. En cuanto a las características de los participantes de este grupo, es posible señalar que 75 eran mujeres (63%), y 43 eran hombres (37%), con una edad

promedio de 21, 6 años aproximadamente. Del total de participantes, 38 se encuentran cursando el cuarto semestre de formación (31,9%); 39 el sexto nivel (32,8) y 26 del octavo nivel (21,8 %).

Instrumentos

Los Instrumentos que se exponen a continuación, dan cuenta del trabajo realizado en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de La Frontera de Chile, en pos de la modernización de la gestión a través de la incorporación de herramientas propias que suministren la información necesaria para tomar las decisiones de mejora pertinentes.

a) Escala de Evaluación de la Gestión de Directivos Universitarios (EEGDU).

La Escala de Evaluación de la Gestión de Directivos Universitarios (EEGDU) es un instrumento especialmente diseñado para obtener información relativa a la percepción y valoración de los miembros de la unidad que ocupan cargos directivos, con respecto del desempeño de las autoridades de la unidad analizada y el logro de los objetivos propuestos.

El diseño de los ítems que componen la EEGDU se consideraron aportes desde diversas fuentes, entre las que destacan el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) en relación a las dimensiones de Liderazgo; Planificación y Estrategia; Procesos; Gestión del Personal; Recursos; e Impacto en la Sociedad. Adicionalmente, se consideraron elementos provenientes del Marco para la Buena Dirección (Ministerio de Educación, 2005) y de diferentes investigaciones afines a nivel nacional e internacional (Ahumada, Montecinos y Sisto, 2008; Bonnefoy, 2007; Cong, 2006; Martínez, 2000; Bonnefoy, Cerda, Peine, Durán, y Ponce, 2004).

Este instrumento consta de dos versiones:

-La primera, denominada Escala de Evaluación de la Gestión de Directivos Universitarios (EEGDU) está diseñada para ser aplicada a los miembros de la Facultad que

ocupan cargos directivos en distintas áreas de la unidad analizada, versión que cuenta con cinco apartados: dos aportan con información cuantitativa a través de un formato de respuesta tipo Likert (“Evaluación Global del Equipo Directivo”, con 13 ítems y “Evaluación específica de acuerdo a Objetivos”, con 50 ítems); otros dos apartados entregan información cualitativa mediante preguntas de respuesta abierta (“Principales Logros del Equipo Directivo” y “Fortalezas y Debilidades del Equipo Directivo”), mientras que la restante supone una apreciación global del Equipo del desempeño de cada uno de los miembros del Equipo Directivo.

-La segunda versión de la escala (Escala de Evaluación de la Gestión de Directivos Universitarios, versión académicos, EEGDU-A) fue desarrollada para determinar la percepción de los académicos de la unidad analizada acerca de su percepción del nivel logro de los objetivos propuestos y del desempeño de las principales autoridades de la unidad señalada, en función de las características de las funciones desempeñadas por los participantes, así como también del tipo y cantidad de información que disponen respecto del quehacer del Equipo Directivo.

En razón de estos elementos, el diseño de la EEGDU es adaptado para el segmento conformado por los académicos, manteniendo las secciones “Evaluación Específica de acuerdo a Objetivos”, que en este instrumento consta sólo de 31 ítems en función de los objetivos estratégicos propuestos en el Plan de Trabajo; “Apreciación Global del Desempeño de los Miembros del Equipo Directivo”, con 31 ítems con formato de respuesta tipo Likert; “Principales Logros del Equipo Directivo” y “Fortalezas y Debilidades del Equipo Directivo”.

c) Escala de Satisfacción de Estudiantes de Carreras de Pregrado (ESECAP).

La Escala de Satisfacción de Estudiantes de Carreras de Pregrado (ESECAP) es un instrumento elaborado con el objetivo de suministrar información que permita, por una parte,

identificar cuáles son las modalidades, métodos, recursos de evaluación y Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's) más utilizadas en las diferentes carreras impartidas por la unidad analizada y, por otra parte, el nivel de satisfacción de los estudiantes con la implementación de dichos recursos, lo cual permite monitorear los procesos de innovación curricular que diferentes carreras de la unidad han emprendido o bien, servir como un insumo para aquellas que se encuentran en proceso de formulación de proyectos de innovación.

Los seis apartados de la ESECAP pretenden indagar en el nivel que los estudiantes perciben que se han alcanzado las competencias genéricas definidas por la Universidad, sección que cuenta con 11 ítems con cinco posibilidades de respuesta desde "No lograda"; hasta "Completamente Lograda"; así como también en las modalidades, métodos, recursos de evaluación y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's) más utilizados en las asignaturas cursadas durante el semestre de la evaluación, a través de apartados cuatro apartados que indagan tanto la implementación de cada uno de los aspectos mencionados, a la vez que el grado de satisfacción de los estudiantes con aquellos que efectivamente se han utilizado.

Procedimiento

La evaluación del Equipo Directivo se realizó en dos etapas. Durante la primera, llevada a cabo entre los meses de Julio y Agosto de 2009, se incluyó la participación de los miembros de la Unidad que desempeñan funciones directivas en los distintos Departamentos Académicos que la componen, previa información por parte de las máximas autoridades de la Unidad. A cada uno de los participantes se les explicó personalmente el objetivo de la evaluación, el mecanismo de respuesta y la voluntariedad de su participación en el proceso evaluativo.

La segunda etapa de la evaluación del Equipo Directivo se efectuó durante el mes de Noviembre de 2009, para lo cual se solicitó la colaboración de los distintos Departamentos de la

Unidad para la informar, distribuir y recolectar la versión elaborada para los académicos. Al igual que en el caso anterior, la participación de los miembros de este grupo fue voluntaria y absolutamente confidencial.

Por su parte, la aplicación de la ESECAP requirió establecer contacto con los Directores de los diferentes programas de Pregrado seleccionados para participar durante los meses de Octubre y Noviembre de 2009. A partir de este contacto, se identificaron los momentos propicios para la administración de la escala a los estudiantes que voluntariamente accedieran a participar.

Por último, es necesario mencionar que se informó a los estudiantes del carácter anónimo y confidencial de sus respuestas, solicitándoles la firma de un consentimiento informado en el que se detallan estos aspectos de su participación.

RESULTADOS

El desarrollo de la Escala de Evaluación de la Gestión de Directivos Universitarios (EEGDU) posee un índice de confiabilidad de acuerdo al alfa de Cronbach de 0,887 con 13 de sus 14 elementos originales para la primera sección (Evaluación Global del Equipo Directivo). La segunda sección del Instrumento (Evaluación de acuerdo a objetivos) obtuvo un coeficiente de Cronbach global de 0,973, contemplando 50 de sus 52 elementos originales).

Junto a esto, se realizó un Análisis de Regresión Lineal Simple a través del método de Pasos Sucesivos, entre el Puntaje total de cada una de las dimensiones como variable dependiente y el ítem correspondiente como variable predictora. Todos los análisis resultaron estadísticamente significativos, con un valor-P igual a 0,000 (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Análisis de Regresión Lineal Simple.

Variable	Liderazgo	Planificación	Procesos	Personal	Recursos	Impacto
Dimensión						
Liderazgo	,781					,482
Planificación		,701		,446		
Procesos			,823			
Personal				,763		,738
Recursos					,803	
Impacto						,903

Para el caso de la Escala de evaluación de la Gestión de Directivos Universitarios versión Académicos (EEGDU-A), se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,95 considerando los 31 ítems iniciales y que componen la sección “Evaluación Global del Equipo Directivo”, lo que indica una muy buena consistencia interna del instrumento, permitiendo establecer su confiabilidad.

La validez predictiva de la EEGDU-A, fue analizada de manera análoga a su escala de origen, esto es, a través de Análisis de Regresión Lineal Múltiple evaluados mediante el método de Pasos Sucesivos, definiendo como variable dependiente al puntaje total del apartado, mientras que las variables predictoras serían los ítems incluidos para este fin, obteniendo resultados estadísticamente significativos, con un valor-P igual a 0,000.

Para el caso de la Escala de Satisfacción e Estudiantes d Carreras de Pregrado (ESECAP), es posible señalar que el análisis de confiabilidad de la se realizó considerando únicamente a las secciones de Modalidades de enseñanza utilizadas, Métodos de enseñanza utilizados, Recursos de evaluación utilizados y Uso de TIC's, lo cual arrojó un alfa de Cronbach de 0,927 para los 78 ítems que componen estas secciones, permitiendo establecer un alto índice de confiabilidad para el instrumento.

DISCUSIÓN

A partir de los elementos desarrollados anteriormente, es posible apreciar la relevancia de incorporar herramientas de evaluación de procesos y resultados en la gestión universitaria que aporten directrices acerca de las áreas fundamentales a priorizar y que permitan asegurar la función preponderante de las instituciones de educación superior, como lo es el brindar una formación de calidad que favorezca la incorporación efectiva de los egresados en el complejo escenario del mercado laboral actual, así como la necesidad de contar con mecanismos validados de retroalimentación y participación permanente entre los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido, es necesario abordar de manera global la calidad en las Instituciones de educación superior a fin de articular coherentemente los procesos de optimización a nivel de gestión central con los procesos de innovación curricular, a través de lo cual es posible impactar favorablemente los procesos de formación de los estudiantes de pregrado.

Lo anterior, mediante un proceso de recogida de información que posteriormente sean interpretados en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones en estas instancias (Pérez Aguilera, 2009), para lo cual es necesario contar con herramientas fundamentales previas, como lo son una Planificación Estratégica que contenga objetivos relevantes y abordables, con indicadores, plazos, responsables y resultados esperados que contribuyan al mejoramiento sustantivo de los puntos críticos detectados. Además, una evaluación de este tipo requiere de una definición *a priori* de las funciones y responsabilidad específicas de los miembros de la institución, a fin de poder contar con criterios de contraste en un proceso evaluativo.

Los aspectos expuestos dan cuenta de la cualidad de *proceso* que tiene la implementación de un enfoque de calidad, particularmente en los espacios de educación superior que durante largo tiempo han sustentado su quehacer en la tradición y que, en virtud de los cambios y exigencias del contexto actual, se ven obligados a incorporar herramientas de gestión que aseguren su sustentabilidad y participación efectiva en el escenario de la educación superior actual.

Por esto, y tal como lo señala Bonnefoy (2004), este tipo de instancias de evaluación permiten la construcción social de la institución, ya que es aquí donde surge la necesidad de auto monitorearse y contar con herramientas que le permitan desenvolverse en el medio competitivo, de manera de lograr elementos que les permitan corregir aquellos aspectos que se requiere perfeccionar para realizar un desempeño eficaz y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AHUMADA, L., MONTECINOS, C. Y SISTO, V. (2008). Desarrollo y validación de una escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo de los Centros Educativos. *Revista Interamericana de Psicología*, 42(2), 1-9.
- ALVARIÑO, C., ARZOLA, S., BRUNNER, J.J., RECART, M.O., VIZCARRA, R. (2000). Gestión Escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- BONNEFOY, C. (2007). Competencias de Directivos Académicos de Universidades Tradicionales con Autoevaluación y sin Autoevaluación. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología, Universidad de Chile.
- BONNEFOY, C., CERDA, G., PEINE, S., DURÁN, M. Y PONCE, Y. (2004). Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. *Revista de Psicología*, Vol.13 (2), Pág. 63-82.

- BOTERO, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. [Publicación Electrónica]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>.
- BRUNNER, J. Y URIBE, D. (2007). *Mercados Universitarios: el nuevo escenario en la Educación Superior*. Santiago: Editorial Universidad Diego Portales.
- BRUNNER, J.J. (2006). *Sistema privatizado y mercados universitarios: competencia reputacional y sus efectos*. Informe elaborado en el marco del proyecto FONDECYT N° 1050138.
- CALVO DE MORA, A., CRIADO, F. (2005). Análisis de la validez del Modelo Europeo de Excelencia para la gestión de la calidad e instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3, 41-58.
- CAPEL, A. (2005). Cambios en el Sistema de Educación Superior en Chile y sus efectos en la gestión financiera. *Calidad en la Educación*, N° 22.
- CASSUS, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)* UNESCO [Publicación Electrónica]. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (2007). *La Educación Superior en Iberoamérica: Informe 2007*. Santiago, RIL Editores.
- CONG, M. (2006). *Evaluación de la calidad de las acciones de dinamización de los equipos directivos de la Universidad de Ciego de Ávila*. Tesis para optar al grado de Doctor, Universidad de Granada.
- European Foundation Quality Management (E.F.Q.M.) (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
- FAINHOLC, B. (2006). Rasgos de las Universidades y de las Organizaciones de Educación Superior para una Sociedad del Conocimiento, según la Gestión del Conocimiento.

Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RU& SC) [Artículo en línea] Vol.3, n° 1, Disponible <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/780/78030104.pdf>

GOLDBERG, J.S.; COLE, B.R. (2002). Quality management in Education: Building excellence and equity in student performance, *Quality Management Journal*, Vol. 9, núm. 4, pp. 8-22.

GONZÁLEZ, L. ; ESPINOZA, O. (2008). Calidad de la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, 28, 247-276

HARVEY, L. (1997) External quality monitoring in market place. *Tertiary Education and Management*, 1, pp. 25-35.

LAVÍN, S. (1998). *Gestión integral y gestión participativa: dos orientaciones para una gestión eficaz*. Documento interno, PIIE, Santiago.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.

MADERUELO, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Revista de Medicina Familia y Comunitaria*, Vol. 12, N°. 10, 2002 , pags. 631-640.

MARTÍNEZ, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU): Argentina.

Ministerio de Educación. (2005). *Marco para la Buena Dirección*. MINEDUC: Santiago.

MIRANDA, F.; CHAMORRO, A.; RUBIO, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.

MOLLIS, M. (2003) *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* CLACSO: Buenos Aires.

PÉREZ AGUILERA, F. (2009). *Cuerpo Superior Facultativo de la Junta de Andalucía, opción psicología, Test vol. I*. Editorial CEP: Madrid.