

# EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA ESPE APLICANDO EL MODELO MALCOLM BALDRIGE

Jorge Rodríguez <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador. jrodriguez@espe.edu.ec

**Resumen:** La Escuela Politécnica del Ejército se encuentra aplicando acciones de mejora para lograr la acreditación nacional y se está preparando para obtener una acreditación internacional. Por tal razón surgió la necesidad de realizar un diagnóstico y evaluar su actual nivel de desempeño, en relación a un estándar internacional. Por su adaptabilidad al ambiente educativo, enfoque en el cliente y una metodología sistémica, fue seleccionado el Modelo Malcolm Baldrige<sup>1</sup> como referente para esta evaluación. Se realizó una investigación de tipo diagnóstico – descriptiva, la cual inicia con el planteamiento del problema, la determinación de la población muestral, la selección de técnicas e instrumentos de evaluación, el diseño de dos matrices, una para establecer la estructura del Modelo, los informantes y el diseño de los instrumentos de evaluación; y, otra para el procesamiento de información y presentación de resultados. El trabajo continúa con la aplicación de guías de entrevista y cuestionarios a fin de recabar información del criterio de un grupo muestral de informantes de calidad, a cerca del nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos por el Modelo, se procesa esta información y se entregan los resultados. El valor final obtenido en la evaluación del desempeño de la ESPE fue de 582,44 sobre un total de 1000 puntos. El análisis de los resultados más bajos permitió identificar un conjunto de oportunidades de mejora que fueron priorizadas para desarrollar una propuesta de mejora Institucional que se sugiere sea aplicada a fin de superar los actuales resultados y alcanzar los objetivos de calidad y excelencia. El presente documento sintetiza los resultados de la evaluación del desempeño, la metodología utilizada, el diseño de los instrumentos empleados, el análisis de resultados y la propuesta de mejora institucional.

**Palabras clave:** Mejora continua, acreditación, calidad, excelencia, evaluación sistémica, desempeño, Modelo Malcolm Baldrige, informantes, cuestionarios, investigación diagnóstico-descriptiva, guías de entrevista, oportunidades de mejora, priorización, propuesta de mejora.

**Abstract:** The Army Polytechnic School is implementing improvement actions to achieve national accreditation and is preparing for an international accreditation. For this reason it became necessary to make a diagnosis and to assess their current level of performance, in relation to an international standard. For its adaptability to the educational environment, customer focus and systematic methodology, was selected the Malcolm Baldrige Model as a reference for this evaluation. Diagnostic – descriptive

---

<sup>1</sup> El Modelo Malcolm Baldrige se fundamenta en un conjunto de valores y conceptos clave, su estructura está basada en categorías, ítems y requisitos que evalúan la excelencia en el desempeño, es un modelo sistémico y está enfocado en los resultados del aprendizaje, los procesos y la satisfacción del cliente.

research was conducted, which begins with the statement of the problem, the determination of the sample population, the selection of techniques and assessment tools, the design of two arrays, one to establish the structure of the model, the informants and designing assessment instruments, and another for information to processing and presentation of results. Work continues the implementation of interview guides and questionnaires to gather information of the criterion of a sample group of quality informants, to near the level of compliance with the requirements of the model; this information is processed and delivered the results. The final value obtained in the performance evaluation of the ESPE was 582.44 out of a total of 1000 points. The analysis of the lowest results identified a number of opportunities for improvement that were prioritized to develop a proposal for Institutional improvement, it is suggested to be applied in order to overcome the current results and achieve the objectives of quality and excellence. This document summarizes the results of the performance assessment, the methodology, the design of the instruments was used, the analysis of results and the proposal for institutional improvement.

**Key words:** Continuous improvement, accreditation, quality, excellence, systemic assessment, performance, Malcolm Baldrige Model, informants, questionnaire, diagnostic–descriptive research, interview guides, improvement opportunities, prioritization, improvement proposal.

## **I. Introducción**

La Escuela Politécnica del Ejército, pionera en el Sistema de Educación Superior del Ecuador, ha venido trabajando en proyectos de mejora continua, a través de los cuales logró la acreditación como Universidad de Calidad, grupo “A” a nivel nacional, con el aval del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA, 2010). Actualmente se encuentra en la fase final de la acreditación institucional, sobre la base de los parámetros nacionales del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y continúa con la preparación para la acreditación de programas de grado y posgrado. Se han dado los primeros pasos para la acreditación internacional y para lograr el éxito, la ESPE tiene que determinar acciones y proyectos de mejora con una metodología sistémica y estar preparada para cumplir estándares internacionales. Estas dos exigencias motivaron la realización de un diagnóstico y la evaluación del nivel de desempeño organizacional, utilizando un modelo sistémico e internacional.

Luego de realizar un análisis comparativo entre varios modelos de evaluación conocidos a nivel mundial, fue seleccionado el Modelo Malcolm Baldrige por su adaptabilidad al ambiente educativo, su orientación hacia los resultados del aprendizaje y los procesos. El Modelo evalúa el nivel de desempeño de calidad utilizando una metodología sistémica mediante la cual se recoge información de los criterios de un grupo de personas que forman parte de una muestra representativa de informantes de calidad. La evaluación busca determinar el nivel de cumplimiento de un conjunto de requisitos establecidos por el Modelo el cual se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de encuesta y entrevista.

Este procedimiento responde a la aplicación de una investigación de tipo diagnóstico – descriptiva, la misma que inicia con la determinación de la población muestral, luego la selección de técnicas y diseño de instrumentos de evaluación, continua con el desarrollo de dos matrices, la primera para establecer y organizar la información que presenta la estructura del Modelo M. Baldrige, identificar y registrar los informantes y diseñar los instrumentos de evaluación, sobre la base de preguntas orientadoras propuestas por el Modelo; la segunda matriz se utilizó para registrar los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes, docentes y administrativos, los cuales se subieron a la plataforma WEB institucional, así como también, los niveles de cumplimiento de los requisitos, según el criterio de las autoridades entrevistadas. Esta matriz también se utiliza para el procesamiento de información y para obtener los resultados de cada uno de los elementos de la estructura del Modelo.

La aplicación de la metodología Baldrige, permitió la participación de representantes de los diferentes grupos de trabajo presentes en una institución de educación superior, esta participación permitió obtener información de toda la organización, por lo tanto los resultados de los niveles de cumplimiento de los requisitos, reflejan las fortalezas y debilidades actuales. Con el análisis de los resultados se identificaron oportunidades de mejora, las cuales al ser aprovechadas, podrían superar las debilidades y reforzar las fortalezas.

Los criterios obtenidos en las respuestas a las preguntas, generaron los resultados del nivel de cumplimiento de cada requisito del Modelo, con estos valores se calcularon los resultados de las áreas específicas, los ítems, las categorías, las dimensiones y el resultado final del desempeño institucional de la ESPE, el mismo que fue de 582,44 sobre un total de 1000 puntos. Los resultados más bajos en la evaluación, fueron seleccionados para realizar un análisis e identificar oportunidades de mejora, éstas se agruparon por afinidad y se priorizaron, dando lugar a un grupo de 8 oportunidades sobre las cuales se desarrolló la Propuesta de Mejora Institucional. Esta propuesta incluye un cronograma para la aplicación de acciones y proyectos enfocados en superar los actuales resultados para lograr la calidad y excelencia.

El presente artículo contiene varios temas, de los cuales los tres más relevantes presentan en síntesis la siguiente información:

Metodología.- describe la preparación de las herramientas e instrumentos de evaluación, la adquisición de datos, el procesamiento de información, el cálculo y presentación de los resultados del desempeño organizacional.

Evaluación de resultados.- se presentan los resultados relevantes, el análisis, la identificación de oportunidades de mejora, los aspectos nuevos e importantes producto de la investigación, las conclusiones que de éstos se derivan, el significado de los resultados y algunas recomendaciones.

Conclusiones y trabajo futuro, se detallan las conclusiones relevantes y el trabajo que aún queda por hacerse en la ESPE, hasta lograr estándares de calidad y excelencia que le acrediten como una de las mejores Universidades a nivel internacional.

## **II. Metodología**

### **a. Técnicas e instrumentos de evaluación**

La evaluación de la excelencia en el desempeño de una organización, es un proceso sistémico que entrega como resultado, el nivel de cumplimiento de estándares de calidad. La metodología utilizada en la evaluación de la ESPE, permitió obtener información del nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos, a partir de una muestra representativa del universo de informantes de calidad de la institución. Para el levantamiento de información se emplearon las técnicas de la encuesta y la entrevista, y se diseñaron los instrumentos: guía de entrevista y cuestionario.

Para el diseño de los cuestionarios se utilizaron las preguntas que le corresponden a cada informante y la escala Likert con los espacios reservados para las respuestas, estas herramientas fueron publicadas en el sitio WEB “Mi ESPE”. Se calcularon muestras representativas de estudiantes, docentes y administrativos, lográndose la participación de un número de informantes igual al cálculo muestral. En el diseño de las guías de entrevista, se consideró el listado de preguntas para cada autoridad, en el orden establecido, las cuales fueron expuestas para obtener la información correspondiente.

Se diseñaron dos matrices, la primera llamada “Modelo Malcolm Baldrige para la evaluación del desempeño” y la segunda “Matriz de Evaluación del desempeño”. En la primera consta el detalle de la estructura del Modelo, las fuentes de información, los informantes de calidad para cada requisito, 142 preguntas orientadoras, la distribución de las preguntas finales a ser aplicadas a los informantes, las guías de entrevista y los cuestionarios a ser aplicados, es decir el diseño de los instrumentos de evaluación.

### **b. Evaluación del desempeño institucional**

A partir de la información obtenida de los estudiantes, docentes y administrativos, se calcularon los valores de las tendencias (Promedios) de cada uno de los requisitos y los resultados se registraron en la matriz de evaluación del desempeño. Se analizó la información de las entrevistas realizadas a las autoridades y se aplicó el sistema de evaluación y puntuación del modelo, tomando en cuenta los factores de evaluación de las dimensiones: proceso y resultado. Los valores resultantes del nivel de cumplimiento de los requisitos, se registraron en la matriz de evaluación del desempeño, para cada requisito y por cada autoridad participante, a fin de completar la información de entrada.

Una vez calculados todos los requisitos en la matriz de evaluación del desempeño, la Matriz General de Resultados calcula las tendencias (Promedios) de las 35 áreas específicas, 17 ítems, 7 categorías, las 2 dimensiones y el valor final institucional. Para los cálculos de los Ítems y Categorías, se aplicaron los valores ponderados establecidos por el Modelo M. Baldrige.

Es importante observar que el Modelo M. Baldrige presenta una escala de seis segmentos de valor para asignar puntajes a los requisitos, cada segmento tiene un intervalo del 5%, pero en la transición de una escala hacia otra, se pierde un 5%, por ejemplo: la segunda escala tiene asignados los valores 10% - 15% - 20% - 25% y la

tercera 30% - 35% - 40% - 45%, para un resultado entre 25% y 30%, es decir un 28%, no existe asignación en la tabla del Modelo M. Baldrige. Por esta razón y a fin de poder asignar una escala de valor a cualquier resultado entre 0 y 100, se propuso la utilización de la siguiente escala cuantitativa, cualitativa y zonas de desempeño.

**TABLA No. 1** Escalas cuantitativa, cualitativa y zonas propuestas

ESCALA ORIGINAL DEL MODELO M. BALDRIGE	ESCALA CUANTITATIVA PROPUESTA	ESCALA CUALITATIVA DE DESEMPEÑO	ZONA
90%, 95% o 100%	90 - 100	EXCELENTE	CALIDAD
70%, 75%, 80% u 85%	70 - 89,99	MUY BUENO	MEJORA CONTINUA
50%, 55%, 60% o 65%	50 - 69,99	BUENO	INTERMEDIA (RECUPERACIÓN POSICIONAMIENTO)
30%, 35%, 40% o 45%	30 - 49,99	REGULAR	
10%, 15%, 20% o 25%	10 - 29,99	MALO	CRITICA
0 o 5%	0 - 9,99	PÉSIMO	

### III. Evaluación de resultados

La matriz general de resultados presentó los cálculos del nivel de desempeño de cada elemento de la estructura del Modelo Baldrige, los resultados que se obtuvieron por categorías fueron los siguientes:

**TABLA No. 1** Resultados de la evaluación del desempeño de la ESPE

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESPE POR CATEGORÍAS		
Categoría	Descripción	Puntaje obtenido
1	Liderazgo	92,29 / 120
2	Planificación estratégica	62,54 / 85
3	Enfoque en el Cliente	51,95 / 85
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	51,59 / 90
5	Enfoque en el Talento Humano	47,36 / 85
6	Enfoque en las operaciones	70,57 / 85
7	Resultados	206,13 / 450
<b>Puntaje final obtenido por la ESPE</b>		<b>582,44 / 1000</b>

La tabla No. 1 presenta los resultados de la evaluación en diferentes colores, según la escala cualitativa de desempeño, en naranja están los resultados “Regulares”, en amarillo los resultados aceptables o “Buenos” y en verde los resultados “Muy buenos”. Obsérvese que la categoría y dimensión “Resultados” obtuvo el valor más bajo en la evaluación. La matriz general de resultados contiene también los valores obtenidos por ítems, áreas específicas y requisitos. El elemento central en torno al cual se desarrolla el

proceso de evaluación es el ítem, razón por la cual se estableció una escala cualitativa y varias zonas de desempeño, a fin de clasificar los resultados por ítems.

**TABLA No. 2** Clasificación de ítems según las escalas y zonas de desempeño

CLASIFICACIÓN DE ÍTEMS SEGÚN LAS ESCALAS Y ZONAS DE DESEMPEÑO			
ITEMS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA	ZONA DE DESEMPEÑO
<b>2.1 Desarrollo de la Estrategia</b>	<b>90% - 100%</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>CALIDAD</b>
1.1 Liderazgo de las Autoridades 6.1 Sistema de trabajo 6.2 Procesos de trabajo	70% - 89,99%	MUY BUENO	MEJORA CONTINUA
1.2 Gobernabilidad y responsabilidad social 2.2 Implementación de la estrategia 3.1 La voz del cliente 3.2 Compromiso con el Cliente 4.2 Gestión de la Información, del conocimiento y de las TICs 5.1 Entorno del Talento Humano 7.1 Resultados del aprendizaje estudiantil y los procesos 7.3 Resultados del enfoque en el Talento Humano	50% - 69,99%	BUENO	INTERMEDIA (RECUPERACIÓN POSICIONAMIENTO)
4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional 5.2 Compromiso laboral 7.2 Resultados del enfoque en el cliente 7.4 Resultados del liderazgo y gobernabilidad 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado	30% - 49,99%	REGULAR	
NINGUNO	10% - 29,99%	MALO	CRITICA
NINGUNO	0 - 9,99%	PÉSIMO	

En la tabla No. 2 se observa la distribución de los ítems clasificados según las escalas y zonas de desempeño, los diferentes grupos de ítems en términos de porcentaje presentan los siguientes valores:

**TABLA No. 3** Distribución porcentual por ítem

<b>1 de 17 ítems (6%) tiene un desempeño “Excelente” (Entre 90% y 100%)</b>
<b>3 de 17 ítems (18%) tienen un desempeño “Muy bueno” (entre 70% y 89,99%)</b>
<b>8 de 17 ítems (47%) tienen un desempeño “Bueno” (entre 50% y 69,99%)</b>
<b>5 de 17 ítems (29%) tienen un desempeño “Regular” (entre 30% y 49,99%)</b>
<b>No existe ningún ítem con desempeño malo (entre 10% y 29,99%)</b>
<b>No existe ningún ítem con desempeño pésimo (entre 0 y 9,99%)</b>

El parámetro de referencia utilizado en la evaluación del desempeño es el ítem y se puede observar que el 47% de los mismos lograron un resultado de calidad “Bueno” y el 29% un resultado “Regular”, más del 75% de los Ítems lograron solamente resultados entre “Regular y Bueno” y únicamente un 24% alcanzaron un estándar entre “Muy bueno y excelente”.

Los valores más bajos en la evaluación, corresponden al grupo de ítems con resultado “Regular”, por tal razón fueron seleccionados en el presente trabajo, para realizar el análisis y la identificación de oportunidades de mejora. Producto del análisis se identificaron 26 oportunidades de mejora y con el objetivo de presentar una propuesta de mejora institucional, se decidió dar un orden de prioridad a estas oportunidades, iniciando con una agrupación por afinidad y luego los grupos resultantes fueron priorizados en base a cinco parámetros, lográndose un grupo selecto llamado “Sistema Integrado de evaluación del desempeño organizacional”

**TABLA No. 3** Grupo de oportunidades de mejora priorizadas

<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA PRIORIZADAS</b>	
<b>Grupo No. 1: Sistema integrado de evaluación del desempeño organizacional</b>	
<b>Cód.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
4.1.1	Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, en la ESPE.
4.1.2	Estructurar una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés.
4.1.3	Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución, de modo que la entrega de resultados sea ágil y oportuna.
4.1.4	Difundir los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, dentro y fuera de la institución.
4.1.5	Diseñar programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano con los resultados de las evaluaciones del desempeño, a fin de que adquieran un carácter dinámico y una nueva dimensión dentro de la cultura organizacional.
4.1.6	Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional.
7.2.7	Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales.
7.4.2	Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

Cada una de estas oportunidades de mejora fueron desagregadas en sus componentes clave, a partir de los cuales se identificaron las acciones de mejora que forman parte de la propuesta de mejora institucional, la misma que contiene un cronograma de

ejecución, con el objetivo de lograr la superación de los actuales resultados y alcanzar nuevos niveles de desempeño, calidad y excelencia.

#### **IV. Trabajos relacionados**

La evaluación del desempeño se realiza en muchas instituciones de educación superior, sobre la base de estándares nacionales, algunas instituciones están trabajando en evaluaciones con estándares internacionales, con miras a una acreditación internacional de tipo institucional. Es importante indicar que no existe una evaluación con el Modelo M. Baldrige aplicada en otra institución de educación superior en el país, no se ha encontrado otra publicación al respecto y no existen otros trabajos relacionados de este tipo. Se recomienda la aplicación del Modelo M. Baldrige en aquellas instituciones que necesiten realizar un diagnóstico situacional y evaluar su nivel de desempeño, utilizando parámetros internacionales y una metodología sistémica.

#### **V. Conclusiones y trabajo futuro**

Las conclusiones relevantes luego del proceso de diagnóstico y evaluación del nivel de desempeño organizacional de la ESPE, fueron las siguientes:

- La investigación diagnóstico – descriptiva realizada, permitió obtener de la comunidad politécnica, su conocimiento y criterio acerca de la institución, en las diferentes categorías e ítems establecidos, lo cual evidenció el nivel de cumplimiento de los requisitos internacionales del modelo M. Baldrige.
- Tomando la estructura del modelo Baldrige, se establecieron las matrices para el diseño de los instrumentos de evaluación, procesamiento de información y entrega de resultados.
- Al analizar los resultados de los ítems con resultado de desempeño en la escala cualitativa “Regular”, se identificaron 26 oportunidades de mejora, las cuales fueron agrupadas por afinidad y luego estos grupos se priorizaron, obteniendo el primer lugar el conjunto “Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional” el mismo que puede establecer una orientación integral hacia el logro de la excelencia en el desempeño organizacional.
- El grupo de prioridad 1 está integrado por 8 oportunidades de mejora, las cuales fueron desagregadas en sus componentes y cada uno de éstos a su vez en acciones a ser aplicadas, dando origen al cronograma y al contexto general de la Propuesta de Mejora Institucional.
- Si la ESPE acoge la propuesta de mejora planteada y la ejecuta, podría dar solución a una gran parte de los resultados “Regulares”, se podrá evidenciar un cambio en la cultura y la actitud, habrá mejor comunicación, bienestar y estabilidad, se contará con evidencias de la evaluación del desempeño y entrará en un proceso de mejora continua. Todo este trabajo le espera a la

institución a corto, mediano y largo plazo, si sus objetivos están enfocados en lograr la calidad y excelencia en el desempeño.

### **Agradecimientos**

A las autoridades de la ESPE, por el tiempo brindado para las entrevistas y por haber facilitado información que permitió obtener los resultados de la evaluación del desempeño organizacional.

Un agradecimiento sincero y muy especial a mi Directora del proyecto, Máster Giovanna Lara, por su orientación, guía, enfoque en el pensamiento sistémico y por haber colaborado en la creación de un ambiente propicio para desarrollar esta investigación de relevancia institucional.

### **Referencias Bibliográficas**

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. (2013). *2011–2012 Education Criteria for Performance Excellence*. [En línea].

<[http://www.nist.gov/baldrige/publications/archive/2011\\_2012\\_education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/archive/2011_2012_education_criteria.cfm)>

[2013, Marzo 15].

CEAACES. (2013). *Categorización Universidades*. [En línea]

<[http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=22](http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=22)> [2013, Mayo 24]

CONALEP. (2005). *Sistema de evaluación institucional mediante indicadores de desempeño*. [En línea]

<[http://www.conalepsonora.edu.mx/docs-It/sistema\\_evaluacion.pdf](http://www.conalepsonora.edu.mx/docs-It/sistema_evaluacion.pdf)> [2013, Junio 8]

CONEA. (2009). *Modelo de evaluación de desempeño institucional de las Universidades y escuelas politécnicas –Mandato 14– Versión resumida*. Archivo PDF SINTESIS\_FINAL\_MODELO.pdf

ECUADORUNIVERSITARIO.COM. (2013). *Siete ejes de transformación de la educación superior*. [En línea]

<<http://ecuadoruniversitario.com/opinion/siete-ejes-de-transformacion-de-la-educacion-superior/>> [2013, Mayo 12]

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO. (2013). *Plan Estratégico 2012*. [En línea]

<<http://www.espe.edu.ec/portal/portal/main.do?sectionCode=1457>>

[2013, Marzo 17]

OSPINA DUQUE RODRIGO (2011). *Evaluación de la Calidad en Educación Superior, Memoria para optar al grado de Doctor*. [En línea]

<<http://eprints.ucm.es/12202/1/T31045.pdf>> [2012, Mayo 27]

- TESISENRED.NET. (2012). *Primera parte: Marco teórico y referencial. Capítulo I: La calidad aplicada a la educación.*[En línea]  
<<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8908/D%29Calidad.pdf?sequence=4>> [2013, Junio 1]
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital.* Bogotá: Ecoe ediciones.  
<[http://books.google.com.ec/books?id=NNgpEqvYwywC&pg=PA24&hl=es&source=gb\\_s\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=NNgpEqvYwywC&pg=PA24&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)> [2013, Junio 1]
- Wietse de Vries, (Coordinador). (2005). *Calidad, Eficiencia y evaluación de la educación superior.* Serie Universidad Contemporánea. Netbiblio S.L.