

# Hacia la creación de una cultura de la evaluación como garantía de calidad de las universidades

*Carlos Olivares Faúndez\**

**Resumen:** Se analizan aquí las tendencias imperantes en el contexto internacional y la incidencia de las mismas en la educación superior. Se plantea que la generación de una cultura de evaluación es esencial como soporte del mejoramiento institucional. Además, se analizan los problemas y desafíos que aparecen cuando se instrumentan los procesos de autoevaluación y evaluación externa en Universidades de la Región

**Palabras-Claves:** Cultura; Calidad Educativa; Acreditación; Autoevaluación; Evaluación Externa.

**Abstract:** The prevailing trends in the international context and the incidence of the same ones in the higher education are analyzed here. One considers that the creation of an evaluation culture is essential like support of the continuous improvement. In addition, the problems and challenges are analyzed that appear when the processes of self-evaluation and external evaluation in universities of the Region are carried out.

**Key-words:** Culture; Educational Quality; Accreditation; Self-evaluation; External Evaluation.

## INTRODUCCION

Vivimos tiempos de grandes cambios, los paradigmas que se consideraban prácticamente inmutables, cambian y son reemplazados por otros nuevos. El futuro se avizora excitante. El desarrollo exponencial de las telecomunicaciones con la creación de una red mundial de información que permite acceder desde cualquier punto del planeta, a bases de datos remotas en tiempo real, con la consecuente eliminación de las distancias geográficas, la globalización de los mercados, el desarrollo vertiginoso de la informática, tanto del hardware como del software, las aplicaciones biotecnológicas a la medicina, agricultura, veterinaria, etc., tienen como consecuencia directa un fenómeno, que todavía las naciones en desarrollo con economías emergentes, no valoran en su exacta dimensión. Este es la necesidad imperiosa por parte de los Estados, de apoyar decididamente las capacidades de innovación, en particular las tecnológicas, con el consecuente desarrollo de las

políticas y medidas concretas, de incentivo de las capacidades de creatividad de sus recursos humanos. El éxito de las naciones en el futuro no será estrictamente dependiente de la magnitud de su territorio y recursos naturales, sino más bien de la capacidad de crear nuevas tecnologías, competitivas, de bajo costo y limpias desde una perspectiva ambiental, capaces de insertarse en los exigentes mercados mundiales, para lo cual se requerirá, aprovechar al máximo el capital humano disponible, es decir impulsar las mentes creativas.

Para plasmar en la realidad lo señalado, será imprescindible que estas tendencias sean canalizadas a través de los sistemas educacionales de los distintos países de la región. En este sentido, las universidades están llamadas a jugar un papel trascendente, tanto en la formación de grado como de postgrado, sin dejar de considerar los niveles de enseñanza primario, secundario y educación continua.

Una consecuencia relacionada directamente con lo señalado, es la necesidad perentoria de asegurar la calidad de los productos y servicios, incluyendo en esta última clasificación a la educación, y en particular la educación superior.

\* Consultor en Gestión y Evaluación Universitaria  
Casilla 14433 - Correo 21 - Santiago - Chile  
carolivo@ctcinternet.cl

La complejidad del concepto calidad referido al servicio educativo a cargo de la universidad radica también en las diferentes acepciones que se dan del término. Así por ejemplo: se asimila calidad con la reputación que se tiene de un determinado programa o institución, o se asume que hay calidad cuando se dispone de los recursos académicos o financieros adecuados, o se juzga a aquella por los resultados obtenidos, o por el valor intrínseco de los contenidos académicos. O por la apreciación del valor agregado de la educación brindada, es decir por lo que el estudiante aprende durante su permanencia en la Institución ( 1 ).

En otras ocasiones, se identifica la calidad con la mayor o menor satisfacción por parte de una institución o programa, de los estándares fijados por las asociaciones profesionales o las agencias de acreditación, o de manera más simple por la satisfacción de los empleadores.

En este escenario mundial se torna un objetivo estratégico de desarrollo el implementar los mecanismos nacionales y regionales, de evaluación y definición de niveles mínimos de calidad de la educación, destinados a la consecución de este logro.

Una herramienta ampliamente probada y en plena aplicación en los países desarrollados, como elemento clave del aseguramiento de la calidad, es la acreditación de instituciones de educación superior desde una perspectiva global y/o de programas académicos específicos, muchas veces definidos sobre la base de la trascendencia social que el ejercicio profesional en esos campos tendrá para toda la comunidad ( 2 ).

Etimológicamente según el diccionario, el vocablo acreditación significa "dar confianza o respaldo, recomendar u otorgar credenciales", y se le emplea para referirse tanto al proceso de evaluación cíclica de instituciones y, en especial, de programas; y se utiliza como una forma de expresar la certificación con lo cual termina dicho proceso. De lo presentado se observa que existe ambigüedad en la terminología, se usa un único término para un proceso y un resultado, lo que provoca confusiones e interpretaciones erróneas entre los usuarios. Por tanto es necesario clarificar el sentido y alcance del término. Así, las características principales del vocablo acreditación, como se le entiende en los países con larga tradición en esta materia, se enmarcan en la voluntariedad de sus accionar, independencia del control gubernamental directo y orientado principalmente en la evaluación de la calidad. De hecho, este concepto es ajeno a la tradición de muchas, sino la gran mayoría de universidades de la región. Estas lo interpretan de distintas

maneras, a saber; como una injerencia no deseada en sus procesos normales; como una distracción de recursos humanos y financieros a una labor sobre la cual no se tiene total claridad respecto a sus propósitos, o en los menos de los casos, como la oportunidad de la institución de someterse a una consultoría externa y aprovechar las conclusiones que se alcancen, sobre sus niveles de calidad en propio beneficio.

## CULTURA DE EVALUACIÓN

La puesta en marcha, en el ámbito nacional o internacional, de sistemas que permitan mantener estándares mínimos de calidad deben necesariamente contemplar el contexto en el cual esto ocurrirá, puesto que el sistema será afectado por condiciones que van mucho más allá de las consideraciones técnicas del mismo, contemplando aspectos culturales, económicos, históricos y factores políticos.

La adopción de una filosofía de administración que propenda al mejoramiento continuo tendrá una serie de implicancias, que para algunas organizaciones pueden constituir una modificación cultural menor, pero que en la mayoría representará una transformación importante de la cultura y personalidad de la organización.

Un aspecto característico de la cultura de nuestros países es la escasa capacidad de autocrítica y aceptación de la crítica externa, aunque esta última, sea realizada como contribución al mejoramiento de la organización. En este marco, la generación de una cultura de evaluación al interior de las instituciones y en particular las de educación superior, muchas de ellas con cuerpos académicos, con una fuerte tradición de rechazo a sistemas modernos de administración y control de calidad, la convierte en una tarea que debe vencer un sinnúmero de resistencias y temores tales como, desconfianza en el sistema, disconformidad con acciones anteriores de evaluación, o la poca disposición a utilizar tiempo y los recursos necesarios. A lo anterior debemos sumar, el temor a que los resultados de estos procesos sean usados por las autoridades institucionales con fines distintos a los propósitos enunciados, esto es como base para racionalización de académicos, administrativos, eliminación de programas, etc. Todo lo cual dificulta de manera significativa el cumplimiento de los propósitos buscados. De esta forma, la cultura es el resultado de la ideología organizacional que genera las normas, valores y creencias en los integrantes de la comunidad. Por otra parte, no debemos dejar de considerar que la creación de una cultura institucional no se logra por mandato legal ni de un día para otro, si no que muy por el contrario, conlleva un componente importante de

esfuerzo por parte del líder del proceso y de acciones reiteradas de sensibilización, que proporcionan una lógica a las conductas y acciones organizativas, que en definitiva permiten que la comunidad comience a apropiarse psicológicamente del sentido exacto del propósito buscado, esto es el mejoramiento.

Un aspecto que estimo de relevancia analizar en el marco del grado de desarrollo de la cultura de evaluación permanente del accionar institucional y por tanto, de los procesos de licenciamiento y acreditación institucional, se relaciona con la capacidad de internalización que las comunidades institucionales tienen acerca de lo que significa en la realidad, la aplicación efectiva del proceso de autoevaluación, a su quehacer normal. Así, es posible diferenciar dos

etapas: el proceso de autoevaluación con su componente metodológico de implementación, esto es sensibilización, diseño, desarrollo propiamente tal y confección del informe final de autoevaluación y la visita a la Universidad de una comisión externa constituida por pares evaluadores de reconocido prestigio y competencia en su área disciplinaria así como, en el ámbito institucional, entendido esto último como la capacidad técnica de valoración de las acciones verticales y horizontales referidas al quehacer global de la institución. Es necesario tener especial cuidado que la evaluación combine un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro del contexto cultural de la institución. De otra forma, el enfoque se orientaría a un mero problema de gestión universitaria, entendida como gerenciamiento. Esa visión instrumental de la evaluación está muy presente en el enfoque neoliberal, según el cual basta mejorar la gestión para que las universidades resuelvan sus problemas de financiamiento. De esta forma, es fundamental analizar, además de la gestión, áreas tan sensibles como la docencia de grado y postgrado, la investigación, la extensión y los recursos humanos,

materiales y económicos, que dispone la institución para cumplir en buena forma su cometido, enunciado en su declaración de misión y fines.

En acuerdo a lo señalado, cada institución debería desarrollar un sistema, de base amplia, para determinar cual es el grado de efectividad de la misma, adecuado a su propio contexto y a sus propios objetivos, que utilice la declaración de misión y fines como base de su planificación y evaluación, que use una variedad de métodos para evaluar y que demuestre que está usando los resultados del proceso de planificación y evaluación para mejorar tanto los programas educativos como las actividades de apoyo. Así, la calidad de la educación será evaluada en último término, midiendo cuán efectivamente la institución logra sus metas.

Los principios de efectividad institucional inciden en el gobierno, la organización, la administración y la gestión financiera/física de la institución. Se asume que cada unidad académica o de administración definirá metas que se derivan de su misión, y que sostienen, los objetivos de la institución, evaluará su éxito en lograr esas metas y usará los resultados para hacer las modificaciones que corresponden de recursos, programas y servicios.

Consecuencia directa de la apropiación por parte de la comunidad institucional de los principios y metodología descrita, que implican los procesos de autoevaluación y validación de los mismos, son las diferentes conductas y aproximaciones a esta temática. Estas constituyen un abanico muy amplio, que van en sus extremos, desde la renuencia declarada a una adscripción casi total.

La renuencia se sostiene en el desconocimiento del marco conceptual implícito en el proceso (se aprecia complejo y confuso), en las implicancias de evaluarse y regularse a sí mismo y en la supuesta defensa del principio de autonomía institucional, frente a la injerencia externa no deseada. Muchas veces esta última causal va asociada a la confusión que existe en

---

**Es necesario tener especial cuidado que la evaluación combine un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro del contexto cultural de la institución. De otra forma, el enfoque se orientaría a un mero problema de gestión universitaria, entendida como gerenciamiento. Esa visión instrumental de la evaluación está muy presente en el enfoque neoliberal, según el cual basta mejorar la gestión para que las universidades resuelvan sus problemas de financiamiento.**

---

algunos países entre el concepto de autonomía (de las instituciones, pero particularmente de los académicos) y la noción de libertad académica, como si no fuera posible jamás sentirse seguro de enseñar y aprender sin interferencias si acaso no se tiene autonomía casi definitiva con respecto al Estado o a la iglesia o incluso a la mirada escrutadora del público ( 3 ). Otras veces la preocupación, se sustenta el temor a un cuestionamiento de la organización y métodos de gestión por parte de un ente externo, que en el pensamiento institucional, busca imponer un modelo preconcebido, distinto del vigente en la institución y considerado, en forma muchas veces intuitiva, por lo menos por parte de la comunidad, como exitoso. Nada más alejado de la realidad, si se asume como principio rector, que cualquiera sea la agencia encargada de llevar adelante el proceso de acreditación, su desempeño estará constreñido a los principios establecidos en el marco conceptual del proceso, señalados anteriormente, esto es supeditar la evaluación externa a los principios que la propia institución ha definido en su misión y al análisis de efectividad realizado en su autoestudio. Concomitante con lo señalado, es imprescindible; que la agencia goce de plena autonomía, no sólo en lo formal; que este libre de cualquier sesgo ideológico; que tenga una competencia técnica indiscutida, reconocida nacional e internacionalmente y que en definitiva, de amplias garantías de independencia de juicio, no solamente a la institución en acreditación sino que a todo su entorno.

Otras instituciones, han tomado la decisión política de realizar procesos internos de autoevaluación, lo más completo posibles y en algunos casos solicitar a agencias internacionales, el someterse voluntariamente a la acreditación de programas y/o institucional. Esto obedece a la conciencia de los niveles directivos de la necesidad de asegurar estándares de calidad acordes a los propósitos misionales, lo cual necesariamente implica acciones de mejoramiento, y por tanto, previamente conocer de manera objetiva las debilidades y fortalezas institucionales. Además, esta conducta responde a la imperiosa necesidad de legítima competencia por las preferencias de los potenciales estudiantes, con otras instituciones similares. Acorde a lo indicado, se observa la asignación de una creciente importancia, por parte de los padres y alumnos, al factor calidad de la educación y por ende al prestigio académico de la institución, donde eventualmente se cursaran los estudios de grado y en mayor medida los de postgrado.

Sin embargo, la implementación práctica del proceso de autoevaluación no ha resultado fácil en las

comunidades académicas, observándose distintas respuestas. Así, es encomiable la implementación del proceso y la persistencia de las acciones de sensibilización sobre las virtudes que implica el proceso para la universidad, y por lo tanto para toda la comunidad, que han realizado los académicos encargados de su puesta en marcha. Hay varios ejemplos de universidades de la región que han sido pioneras en la implementación de procesos de autoevaluación, incluso sin requerimiento legal que las obligara, así como a la organización de visitas de comités de pares evaluadores externos provenientes de centros universitarios internacionales de excelencia. Estas instituciones dan pasos decididos en dirección a establecer sus propios sistemas de autorregulación.

En general, las universidades oscilan entre las dos situaciones descritas, respecto de la materia analizada, y es necesario considerar que en varios países de la región, en los últimos años, se han promulgado leyes que establecen los procesos de acreditación como parte normal de los requisitos que deben satisfacer este tipo de instituciones, ya sean del ámbito estatal o privado. Así, en Argentina, la Ley de Educación Superior N<sup>o</sup> 24.521 contempla para las instituciones universitarias, el proceso de autoevaluación complementado con evaluaciones externas que se harán como mínimo cada seis años y la acreditación de carreras de grado y postgrado. En el caso de Chile, la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza encarga a un ente autónomo del Estado, el Consejo Superior de Educación, el proceso de acreditación, que en realidad corresponde a un licenciamiento, exclusivamente a las universidades privadas, quedando excluidas de su ámbito de acción, las universidades estatales. En la actualidad se discute acerca de la definición de un marco general, que permita la acreditación voluntaria de carreras profesionales de interés público. Así, el proceso contempla, dependiendo del país, lo institucional, algunos programas académicos o una mezcla de ambos.

Dentro de la gama de aproximaciones al proceso de autoevaluación de distintas Universidades, creo que merece la pena, analizar a lo menos dos:

Aquellas en que el proceso de autoevaluación, si bien es cierto, cumple los aspectos formales que implica, desde la perspectiva de la puesta en práctica y la generación de resultados, no es menos cierto que, su trascendencia para la institución es casi nula. En general en estos casos, no se cumplen los atributos principales que debe mostrar el proceso, por ejemplo, la amplia participación, la libre voluntad de sumarse, la honestidad de los resultados, canales de comunicación expeditos, etc. Muchas veces, en el caso

descrito, ni siquiera se trata que las autoridades directivas tamicen la información, sino que lo que ocurre es que los canales de comunicación institucionales son tan precarios e informales, que en la realidad, la información llega a sus destinatarios, parcialmente y desvirtuada, lo que induce a generar un ambiente de intranquilidad y abrigar temores respecto a cuales serán los verdaderos propósitos del proceso en marcha.

En esta misma línea, otro aspecto a considerar, es la carencia de fuentes de información confiables actuales e históricas, que sean útiles al proceso. En muchos lugares se carece de soporte tecnológico actual para el manejo profesional de información y de los recursos humanos capacitados para ese fin. Por el contrario, en otras institu-

ciones, si bien existe la información, esta no está disponible para el proceso por otro tipo de consideraciones.

Otro aspecto que no se puede dejar de considerar, es el de la autocensura, al momento de redactar el informe final de autoevaluación. Esta situación ocurre de preferencia, en instituciones que poseen un modelo de organización extremadamente vertical, en el cual la o las personas encargadas del análisis de los datos y redacción del informe, se encuentran en la disyuntiva de señalar efectivamente las debilidades, muchas veces relacionadas a la administración y gestión, o intentar morigerar los resultados, de manera de satisfacer el tipo de análisis que se espera de ellos. Como es de fácil comprensión, el informe de autoevaluación dista bastante de lo que efectivamente es en la realidad la institución. En estos casos, muchas veces el informe se transforma en un documento histórico descriptivo que adolece de análisis y si lo hay, es muy elemental.

Aquellas que intentan honestamente implementar el proceso de autoevaluación, muchas veces con importantes dificultades, en cuanto a la falta de insumos tales como; capacitación general y orientada a los líderes internos del proceso; en el marco conceptual y la forma de llevarlo a cabo, de manera que sea útil a la institución; tiempo del personal para dedicarse a esta

tarea; recursos necesarios para el mejoramiento; desmotivación de la comunidad, “un nuevo proceso que al final termina en nada, como tantos otros emprendidos por la Universidad” y proceso que se origina desde la cúpula directiva y no desde la comunidad académica.

No obstante, algunas instituciones han conseguido superar, con bastante esfuerzo, a lo menos parte de

las dificultades reseñadas y han llevado adelante el proceso de autoevaluación, el cual se ha plasmado en un informe que tiene un grado aceptable de aproximación a lo que en teoría debería ser realmente. Sin embargo, algunas de las conclusiones y acciones comprendidas en su plan de desarrollo no son posibles de llevar a cabo, por falta de los recursos necesarios para implementarlas. De esta forma, se tiene

conciencia de las debilidades, pero esto no implica un mejoramiento sustancial del quehacer institucional, lo que genera un círculo vicioso, en el sentido, que los integrantes de la comunidad que no creyeron en el proceso, ven refrendada en la práctica sus temores. De aquí surge la necesidad imperiosa que las instituciones dispongan en su presupuesto de una partida destinada a mejoramiento. Sin perjuicio de lo anterior, algunas acciones de mejoramiento no implican necesariamente financiamiento adicional, sino solamente reordenamientos internos, muchas veces de orden administrativo.

La evaluación externa tiene importancia capital para el proceso de licenciamiento o acreditación institucional. Por esta razón los académicos que participan en las comisiones de pares evaluadores, deben cumplir diversos requisitos de competencia disciplinaria y técnica, así como, absoluta independencia para cumplir a cabalidad su tarea, e imparcialidad, esto es estar libres de prejuicios sobre el objetivo de evaluación. En este último sentido es fundamental, que al momento de formalizar en un informe sus impresiones recabadas del análisis de documentos y visita a la institución, estas sean una aproximación lo más cercana posible a la realidad efectivamente observada, sin caer en la

---

**Otro aspecto que no se puede dejar de considerar, es el de la autocensura, al momento de redactar el informe final de autoevaluación. Esta situación ocurre de preferencia, en instituciones que poseen un modelo de organización extremadamente vertical, en el cual la o las personas encargadas del análisis de los datos y redacción del informe, se encuentran en la disyuntiva de señalar efectivamente las debilidades, muchas veces relacionadas a la administración y gestión, o intentar morigerar los resultados, de manera de satisfacer el tipo de análisis que se espera de ellos.**

---

autocensura o en la afirmación sin el debido fundamento. Así el informe debe poseer los siguientes atributos: que sean completos, pertinentes, oportunos, objetivos y útiles. No se puede negar que tiene algún grado de dificultad el cumplir totalmente estos requerimientos. Sin embargo, es posible hacerlo y prueba de ello es la gran cantidad de evaluaciones exitosas de este tipo, realizadas desde hace muchos años en diversos países.

En el contexto de las evaluaciones externas a distintas instituciones de la región, se aprecian diversas situaciones que se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Actitud de aparente colaboración de la institución, representada por sus directivos, pero en la práctica, esperan que la comisión realice su cometido en las áreas que a ellos le interesan sin una mayor profundización.

2. Colaboración de los directivos en cuanto a facilitar el acceso a las personas y documentación, sin tener mayor injerencia en el proceso de evaluación externa, que la que les corresponde como actores del sistema.

3. Aparente colaboración de los directivos, pero en la práctica entramiento sistemático del quehacer de los evaluadores externos.

Estimo conveniente destacar, que en algunas oportunidades, el proceso de evaluación externa se da en condiciones un tanto dificultosas, cuando los pares evaluadores son percibidos como fiscalizadores y no como personas que tienen como propósito contribuir con su opinión informada al mejoramiento de la institución. Esto obedece a lo menos a tres situaciones que he podido apreciar; a) cuando los actores institucionales son autoreferentes en extremo y se consideran totalmente exitosos y competentes, por lo que perciben cualquier opinión externa como una intromisión inaceptable, b) cuando se pretende instrumentalizar la opinión de los pares evaluadores, a fin que se pronuncien a favor de determinada concepción o acción de un grupo determinado del conglomerado universitario, en desmedro de otro y c) cuando no se comprende bien el papel de los pares evaluadores y solo se espera que refrenden sin mayor análisis lo detectado por ellos.

En el sentido mencionado antes, la evaluación externa muchas veces es resistida y criticada por los actores institucionales, principalmente por los académicos. En efecto se cuestiona a) los costos que trae consigo, b) la excesiva burocratización, c) el aumento considerable de la carga de trabajo administrativo (recabar información, completar muchos

formularios, encuestas, censos, nuevos procedimientos, confección de actas, aumento de las reuniones, etc. d) generación de un formalismo que puede ahogar la creatividad y la individualidad y e) una falta de confianza en el personal académico.

La evaluación externa tiene una importancia capital si su finalidad trasciende la mera rendición de cuentas ante una agencia, sino que su finalidad principal es la de posibilitar y estimular la elevación de los niveles de calidad. De esta forma, se abre la posibilidad cierta que su efecto no se limite a un impacto inicial, sino que efectivamente se transforme en el elemento desencadenante de un proceso de mejoramiento continuo. En esta perspectiva, es fundamental que la dinámica del proceso propenda a que los actores institucionales sientan como propia la necesidad de elevar en forma continua la calidad, a que se sientan responsables de ello, de forma que la institución efectivamente proporcione una educación con la capacidad de adaptarse a los requerimientos del futuro cercano.

Las instituciones pueden hacer mucho para que el sistema funcione mejor. Kirkwood ( 4 ) identificó cinco responsabilidades de las instituciones en el proceso de acreditación: el compromiso con el proceso, la franqueza, la coordinación, el uso de estudios de resultados y la participación. Estos atributos son esenciales para el uso correcto y eficaz del proceso. Los líderes institucionales deben estar comprometidos, si no es así el proceso no funciona bien, especialmente el de autoevaluación. Sin una autoevaluación honesta, así como una evaluación externa efectiva, el proceso es una farsa y por ende el concepto de mejoramiento fracasa ( 5 ).

Adicionalmente, otro aspecto que creo fundamental rescatar, es el que los procesos de autoevaluación y evaluación externa son cíclicos, en el sentido de que una vez finalizada una etapa, los resultados obtenidos deben servir de base de retroalimentación para el inicio del siguiente proceso.

## PERSPECTIVA

El gran desafío de las instituciones de educación superior de la región es adaptarse a los grandes cambios que se desencadenan a nivel mundial, sin perder la identidad y por lo tanto el contexto propio de nuestras sociedades. De esta forma, la calidad de los servicios educativos debe transformarse en una de las prioridades de su quehacer y el aseguramiento de la misma, a través del mecanismo de acreditación, en un proceso normal de su vida institucional. Esto implica dos preceptos centrales: a) el decidido

compromiso con el mejoramiento de la calidad y b) el desarrollo de una cultura interna de calidad ampliamente aceptada . Para cumplir este fin, el Estado y las instituciones de gestión pública y privada

tienen una enorme responsabilidad, para con las sociedades donde están insertas y con el desarrollo de las capacidades de innovación y creatividad de las generaciones presentes y futuras.

## REFERENCIAS

Juan B. Arrien (1996). Calidad y acreditación: exigencias de la universidad. Documento de Trabajo N° 2. **Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**. CRESALC, UNESCO.

Jack Allen (1997). Sistema de acreditación institucional en Estados Unidos de América. En: Victor Arredondo (ed). **Evaluación, promoción de la calidad y financiamiento de la educación superior**. Distrito Federal, México: Secretaría de Educación Pública, pp. 101 - 107.

Herbert R. Kells (1993). **Autorregulación de la educación superior Chilena**. Consejo Superior de Educación (ed). pp. 1 - 127.

Robert Kirkwood (1978). **Institutional responsibilities in accreditation**. Educational Record, Fall, pp 297 - 304.

Herbert R. Kells (1995). **Self-study processes. A guide to self-evaluation in higher education**. Oryx Press. Pp. 1 - 194).