



Título: Gestión de planes de mejora para la transformación institucional de la Universidad de Managua.

Title: Management of improvement plans for the institutional transformation of the University of Managua.

Autor(es):

MSc. Fernando David Valle Meza. Universidad de Managua. Nicaragua

MSc. Silvia Valle Areas. Universidad de Managua. Nicaragua

MSc. Rodolfo Zavala Calderón. Universidad de Managua. Nicaragua

Resumen

Las universidades enfrentan el desafío permanente de sistematizar y dar seguimiento a sus planes de mejora. Este estudio se propuso sistematizar una concepción metodológica para la planificación y gestión de oportunidades de mejora alineadas estratégicamente. La metodología aplicada consideró el marco normativo nacional, la experiencia de los investigadores y una secuencia de seis etapas: 1) definición de objetivos, 2) identificación de condiciones existentes, 3) detección de oportunidades (mediante encuestas, entrevistas y diagnósticos), 4) elaboración de una Matriz de Plan de Mejora (ERIC), 5) implementación integrada en la planificación universitaria, y 6) seguimiento y evaluación semestral. Los principales resultados indicaron que la implementación de estos planes en la Universidad de Managua (UdeM) contribuyó significativamente a la pertinencia curricular, el fortalecimiento docente, la visibilidad científica, el fomento de emprendimientos y la mejora de la gestión institucional. Como conclusión

principal, se demostró que esta aplicación metodológica fue esencial para la transformación institucional, materializada en la obtención de la categoría de Institución Optimizada (Excelencia) en los procesos de verificación de calidad (2021) y acreditación institucional (2024).

Abstract

Universities face the ongoing challenge of systematizing and monitoring their improvement plans. This study aimed to systematize a methodological conception for planning and managing strategically aligned improvement opportunities. The applied methodology considered the national regulatory framework, researchers' experience, and a six-stage sequence: 1) objective definition, 2) identification of existing conditions, 3) detection of opportunities (through surveys, interviews, and diagnoses), 4) development of an Improvement Plan Matrix (ERIC), 5) integrated implementation within university planning, and 6) semi-annual monitoring and evaluation. Main results indicated that the implementation of these plans at the University of Managua significantly contributed to curricular relevance, faculty strengthening, scientific visibility, promotion of entrepreneurship, and improved institutional management. As a primary conclusion, this methodological application proved essential for institutional transformation, evidenced by achieving the Optimized Institution (Excellence) category in quality verification (2021) and institutional accreditation (2024) processes.

Palabras clave: mejora continua, transformación institucional, plan de mejoras, gestión de la calidad, educación superior.

Keywords: continuous improvement, institutional transformation, improvement plan, quality management, higher education

Introducción

Las instituciones educativas enfrentan desafíos asociados a la dinamicidad del entorno en que se desempeñan caracterizado por las transformaciones científicas, tecnológicas, sociales, económicas, ambientales y culturales, las cuales están sustentadas en el conocimiento como la base principal del desarrollo socioeconómico contemporáneo. En este sentido, es que en las últimas décadas los países han priorizado la educación como un factor clave del progreso sostenible a los efectos de elevar la calidad de vida de la población. Contexto este que demanda de las instituciones educativas asumir el cambio y la innovación como rasgos inherentes de su funcionamiento sistemático para lograr educación de calidad y pertinente (Corea *et al.*, 2023).

Para Nicaragua, la elevación de la calidad de la educación constituye una prioridad que se erige como política de Estado y en tal sentido, desarrolla el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (2022- 2026), la Estrategia Nacional de Educación en todas sus Modalidades "Bendiciones y Victorias" 2024-2026 y las tendencias internacionales, mediante un modelo centrado en el estudiante, la familia y la comunidad, que permita la formación científico técnica y humanística de los profesionales (Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, 2022).

La calidad educativa y la mejora continua en los últimos años se ha convertido en una exigencia de la sociedad para con las universidades. Desarrolladas estas en el contexto nicaragüense desde el enfoque de transformación para encontrar áreas de oportunidad de mejora en los diferentes procesos. Desde esta perspectiva la UdeM aborda la mejora continua como una filosofía, basada en lo que la Institución aprende de sí misma, y de otras instituciones y planifica su logro a futuro a partir del análisis situacional del presente con la experiencia de su pasado, considerando las tendencias regionales e internacionales en materia de Educación Superior.

Por otra parte, la planificación de la mejora orientada a una dinámica de cambio transformacional permite no solo tener las acciones proyectadas y priorizadas de una forma organizada y eliminar aquellas actividades que no agregan valor, sino también facilita su implantación, así como su evaluación, seguimiento y proyección en una dinámica que considera los escenarios de la realidad social centrada en la persona, la familia y la comunidad.

Particular importancia en la orientación hacia la mejora continua tiene su planificación, mediante una herramienta que contribuya a gestionar las oportunidades de mejora, tal como los planes de mejora. Si bien en el Subsistema de Educación Superior de Nicaragua, se han definido guías para su implementación, convirtiéndose en una exigencia una vez culminados los procesos de autoevaluación institucional ya sea con fines de mejora o de acreditación, las que por demás han estado sujetas a cambio; la sistematización de las experiencias, la mejora de la concepción del plan y su evaluación y seguimiento en términos de resultados asociados a la calidad institucional continúa siendo una *situación problemática* que requiere de una reflexión.

De igual forma, su integración a los sistemas de gestión de las universidades aun posee aristas de mejora, no solo en la planificación, sino también en la evaluación, seguimiento y rendimiento de cuentas, que provoca la realización de informes que desde una perspectiva integradora pudieran contribuir a la racionalidad en el uso del tiempo de académicos y administrativos en las instituciones. La investigación tiene como objetivo: exponer la experiencia en la gestión de las oportunidades de mejora a través del Plan de Mejoras Institucional.

Desarrollo

1. Marco teórico-conceptual.

1.1. Transformación institucional y calidad en la Educación Superior.

La transformación institucional es el proceso mediante el cual una organización, particularmente en el ámbito educativo, modifica sus estructuras, prácticas, cultura

organizacional, estrategias y procesos con el fin de adaptarse a nuevas demandas del entorno, responder a cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos, y mejorar su capacidad de cumplir con su misión y visión; implica un cambio profundo, planificado y orientado a la sostenibilidad y a la innovación, que busca no solo la eficiencia interna, sino también una mayor pertinencia y legitimidad social. Consiste en esencia en la capacidad de los sistemas educativos para generar calidad y mejores resultados académicos y administrativos en función de los marcos regulatorios, implica ir más allá de indicadores de rankings y enfocarse en la construcción de una reputación sostenible, basada en gestión integral y proyección estratégica (Neira *et al.*, 2024; Haddad y Daou, 2025).

En síntesis, la transformación institucional en el ámbito de la educación superior es un proceso multifacético que se apoya fundamentalmente en dos pilares: la mejora continua y una planificación integrada desde una perspectiva estratégica y se expresa a través de la calidad institucional. Estos conceptos, aunque interconectados, poseen sus propias particularidades y fundamentos teóricos que son esenciales para comprender su aplicación efectiva en una universidad.

La calidad institucional según Neira *et al.* (2024) se entiende como el conjunto de características, procesos, resultados y dinámicas que permiten a una institución cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos de manera pertinente, eficiente y sostenible, garantizando la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas. En el ámbito universitario, la calidad institucional se vincula con la capacidad de las instituciones de educación superior para responder a los desafíos sociales, científicos y culturales de su contexto, mediante procesos de gestión estratégica, evaluación permanente y mecanismos de aseguramiento y gestión de la calidad

El concepto de calidad en la educación superior a criterio de Corea *et al.* (2023) es intrínsecamente complejo y de difícil aprehensión, variando significativamente según los

contextos institucionales y los elementos bajo análisis. Constituye un constructo multidimensional que incorpora visiones de la sociedad, la vida y la educación, así como posturas políticas, sociales y culturales. Desde una perspectiva general, la calidad expresa el nivel de excelencia con el que una institución se desempeña, implicando un juicio de valor entre su estado actual y la misión y objetivos que se propone alcanzar.

Autores como Galarza y Almuiñas (2018), Pedraza, *et al.* (2017), Izquierdo *et al.* (2025) y Valle *et al.* (2021) concuerdan en que la calidad de la educación es un constructo polisémico, caracterizado por ser multidimensional, transversal, relativo, dinámico y comparable, con una clara aptitud para el uso y la transformación. Esta se construye socialmente, partiendo de la filosofía institucional, sus planes, funciones sustantivas y capacidades, con el fin de fomentar la mejora continua, el cumplimiento de estándares, el logro de aprendizajes significativos en la formación profesional y humanística, y la búsqueda de la excelencia. Para González *et al.* (2023) la calidad en la educación superior incluye además de la excelencia académica, la capacidad de las instituciones para adaptarse a los desafíos contemporáneos y promover la diversidad y la inclusión, siendo necesario para mejorarla, según Crespo (2017), identificar y abordar áreas clave de desarrollo, entre las que se encuentran la infraestructura educativa, la formación continua del personal académico, la implementación de tecnologías educativas innovadoras y la promoción de la investigación y la innovación.

La calidad, según Orozco *et al.* (2020) y Rojas *et al.* (2023), en la educación universitaria, ha avanzado gracias a un enfoque de gestión estratégica y el establecimiento de procesos, permitiendo a las universidades alcanzar sus objetivos institucionales y cumplir con los estándares de calidad reconocidos; así como satisfacer las expectativas de los actores sociales internos y externos, en coherencia con la pertinencia institucional, el desarrollo sostenible y las transformaciones tecnológicas, productivas, políticas y sociales del momento histórico.

La calidad institucional en resumen se concibe como un concepto multidimensional que abarca la docencia, la investigación, la extensión, la gestión administrativa y el compromiso social de la

universidad. En el contexto nicaragüense, el Subsistema de Educación Superior promueve un modelo de calidad que toma en cuenta estándares internacionales con criterios contextualizados a la realidad nacional y que se orienta a garantizar que las universidades cumplan con su misión institucional y contribuyan al desarrollo del país.

En cuanto a la gestión de la calidad Guerra *et al.* (2022) afirman que esta es una herramienta adecuada para cumplir con los requisitos del entorno y en particular el marco regulatorio; así como que para su éxito es necesario realizar innovaciones organizacionales, en productos académicos y procesos e incorporar cambios en la cultura organizacional que faciliten la mejora continua del sistema de gestión de la universidad.

Según Orozco *et al.* (2020), la gestión de la calidad en las universidades implica la implementación de sistemas y procesos que garantizan la excelencia en los ámbitos académico, administrativo y de investigación. Este enfoque busca la mejora continua de todos los aspectos de la educación superior para satisfacer las necesidades de los estudiantes, la sociedad y el mercado laboral, promoviendo una cultura de mejora continua en todas las áreas de la universidad, incluyendo la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

La mejora continua de la calidad de la educación superior requiere el desarrollo de un aprendizaje profundo y sostenido de la propia institución, sus prácticas, su cultura, creencias y procesos, así como propiciar una estrecha relación con su contexto, para responder adecuadamente a la sociedad, mediante una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad en todo su quehacer para satisfacer sus demandas.

En consecuencia, uno de los desafíos principales de la UdeM, es realizar innovaciones en los procesos que tributan a la misión y visión de forma tal que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y en especial a los procesos académicos, en correspondencia con el contexto específico, a fin de cumplir con los estándares de calidad que demanda la educación en un mundo globalizado y que requiere el desarrollo socioeconómico de Nicaragua. El Plan de Mejora, para la Universidad de Managua, constituye una herramienta para avanzar en la

institucionalización de la universidad, en la modernización de sus procesos y el mejoramiento de su desempeño a partir del desarrollo de una gestión integrada, coherente y efectiva con el direccionamiento estratégico y operativo de la institución (Melamed *et al.*, 2021; Galarza y Almuiñas, 2018).

1.2. La mejora continua y los planes de mejora institucional

El concepto de mejora continua se encuentra asociado a los modelos de gestión de calidad más influyentes a nivel mundial. La mejora continua es una estrategia esencial para que las universidades avancen hacia niveles superiores de calidad y proporcionen servicios académicos pertinentes a la sociedad. En esencia constituye un proceso progresivo que implica la revisión y análisis constante de los procesos para identificar oportunidades de mejora. Esto se logra mediante cambios en las actitudes, estructuras y funcionamiento de la organización, que incluyen el pensamiento estratégico, los elementos culturales y las técnicas y herramientas de gestión, mediante la aplicación sistemática del ciclo PHVA y el fomento del trabajo en equipo.

Según Bravo *et al.* (2019) un proceso de mejora continua implica revisar y analizar los procesos y la institución con visión sistémica con el fin de encontrar oportunidades de mejoras, mediante un diagnóstico integral, autoevaluación o evaluación externa que permita visualizar la institución como un gran sistema. Esto implica el examen detallado de los procesos y actividades que comprenden cada uno de los subsistemas para establecer el conjunto jerarquizado de problemas que afectan el cumplimiento de los estándares de calidad, los objetivos y las metas de la organización diagnosticada, con el fin de plantear acciones para mejorar su funcionamiento. En la educación superior, la mejora continua supone el diseño de procesos que no solo respondan a estándares externos de acreditación, sino que estén internalizados en la cultura universitaria. Esto implica que la calidad no se conciba como una meta final, sino como una alternativa permanente de perfeccionamiento que se logra mediante el plan de mejoras institucional.

El plan de mejora en las condiciones de las instituciones de educación superior en Nicaragua constituye una herramienta estratégica que se deriva de los procesos de autoevaluación y evaluación externa ya sea con fines de mejora o de acreditación institucional, que tiene como objetivo definir acciones a partir de los hallazgos de las autoevaluaciones o evaluaciones para eliminar o reducir debilidades e incrementar o crear fortalezas. Un plan de mejora debe incluir: un diagnóstico inicial, la definición de objetivos específicos, las estrategias y actividades a desarrollar, los indicadores de éxito, los responsables y los plazos de ejecución.

En este sentido, el plan de mejora se convierte en un instrumento de gestión de carácter transversal, ya que involucra a todos los procesos de la universidad y requiere, además, de mecanismos de seguimiento y evaluación continua que permita verificar avances y ajustar estrategias cuando sea necesario.

2. Metodología para la gestión de oportunidades de mejora en la UdeM

La metodología sistematizada para la elaboración, implementación y seguimiento del Plan de Mejoras Institucional (PMI) consideró del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (2015) los Lineamientos para elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del plan de mejora ; los criterios de Castellanos *et al.* (2022), Izquierdo *et al.* (2025), Romero (2024), Torres y Yartu (2024) y Vargas *et al.* (2016); así como la experiencia de los investigadores en la temática a partir de su participación en los procesos de autoevaluación y evaluación institucional y una secuencia de seis etapas (ver Figura 1).

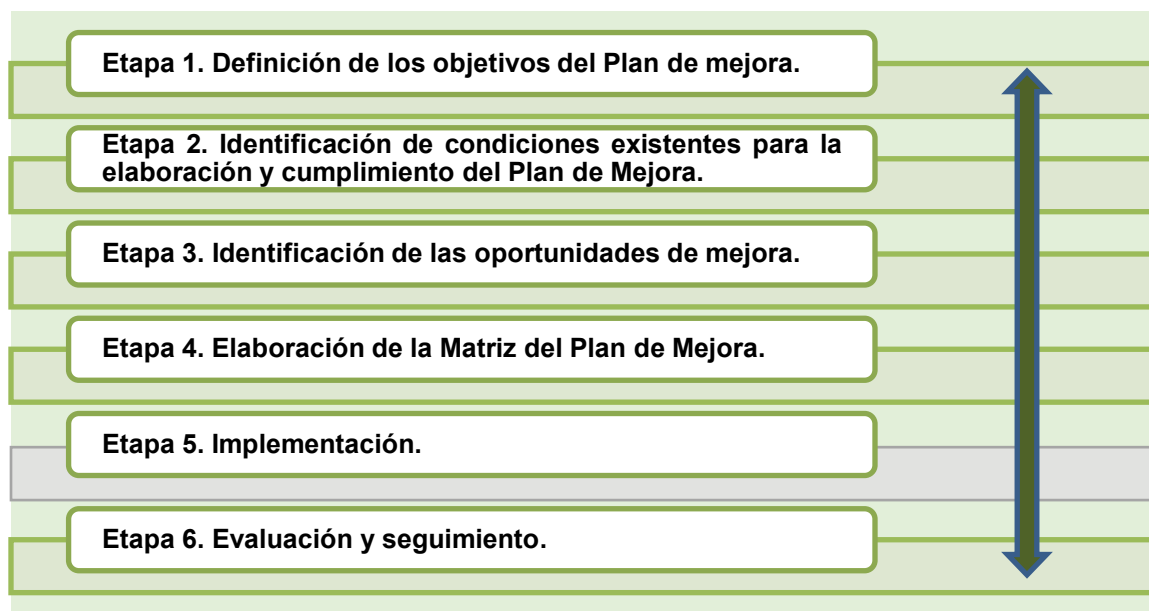


Figura 1. Metodología para la elaboración, implementación y seguimiento del Plan de Mejoras Institucionales de la UdeM.

Descripción del desarrollo de las etapas en el caso de la UdeM

Los *planes de mejora* se elaboran como práctica anualmente, alineados al resto de los componentes del sistema de planificación de la universidad, y se robustecen en los momentos en que se realizan procesos de autoevaluación y evaluación externa con fines de mejora o acreditación.

Etapa 1. Definición de objetivos.

Se parte de la definición de los objetivos generales y los objetivos específicos, en el caso del primero se recomienda direccionarlo en función de lograr niveles de calidad en correspondencia con la condición a que aspira la institución, con sostenibilidad y enfocado hacia la pertinencia. En el caso de los objetivos específicos, la orientación se direccionó hacia la cultura de calidad, la mejora continua y el enfoque de transformación, desde la gestión de las oportunidades de mejora; así como a la consolidación del sistema de aseguramiento y gestión de la calidad.

Etapa 2. Identificación de condiciones facilitadoras y oportunidades de mejora.

Posteriormente, se identificaron como condiciones que facilitan la elaboración y ejecución del *plan de mejoras* en la UdeM las siguientes: a) Compromiso institucional; b) Compromiso de la comunidad universitaria; c) Talento humano; d) Recursos financieros, materiales y tecnológicos; e) Colaboración con otras instituciones de educación superior.

Etapas 3. Identificación de oportunidades de Mejora

La identificación de las oportunidades de mejora de los procesos tiene como insumos los resultados de la evaluación de los objetivos anuales; las actividades del Plan Operativo Anual; las supervisiones a los procesos —en particular al de formación, en lo que respecta a la enseñanza-aprendizaje mediante las supervisiones a clases—; las auditorías; así como los resultados de la evaluación del cumplimiento de los objetivos anuales, de las acciones del Plan

Entre los mecanismos definidos por el SIGAC se incluyen la aplicación de encuestas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos; el recorrido itinerante por las instalaciones durante el desarrollo de los procesos; las entrevistas que la Dirección de la Universidad realiza con estudiantes a partir de una convocatoria; la recepción de quejas y sugerencias; así como la realización de grupos focales. Estas herramientas permiten recopilar información tanto objetiva como subjetiva que, una vez sistematizada, facilita la detección de debilidades, fortalezas y áreas críticas, constituyendo la base para diseñar planes de mejora alineados con la misión institucional y con las demandas del entorno social y productivo.

De igual forma se procede con los diagnósticos que se realizan en el marco de los procesos de autoevaluación y evaluación externa con fines de mejora o acreditación, en este caso a partir de la aplicación de las técnicas y criterios normadas en los documentos rectores que al efecto se definen por los órganos competentes.

Etapas 4. Elaboración de la Matriz del Plan de Mejoras

En lo que a la elaboración de la Matriz del Plan de Mejoras se refiere, un componente esencial lo constituyen las actividades a realizar para gestionar las oportunidades de mejora, para determinar esta se trabajó con la Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear). El esquema de la Matriz del Plan de Mejoras se expone en la Tabla 1.

Tabla 1. Matriz del Plan de Mejoras

Matriz del Plan de Mejora					
Dimensión de calidad					
Proceso					
Factor / Pautas	Actividad	Responsable	Participantes	Evidencias	Período

Etapas 5 implementación del PMI.

La implementación se realiza mediante su integración al sistema de planificación (Ver Figura 2). Esta se realiza a través de su integración al sistema de Planificación de la Universidad, entendiéndose al Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), según la trascendencia de la actividad y al Plan Mensual de Actividades (PMA) a través de una derivación de las actividades del POA. Para garantizar el desarrollo de las actividades se realiza la coordinación del trabajo y asignan los recursos que estas demandan.

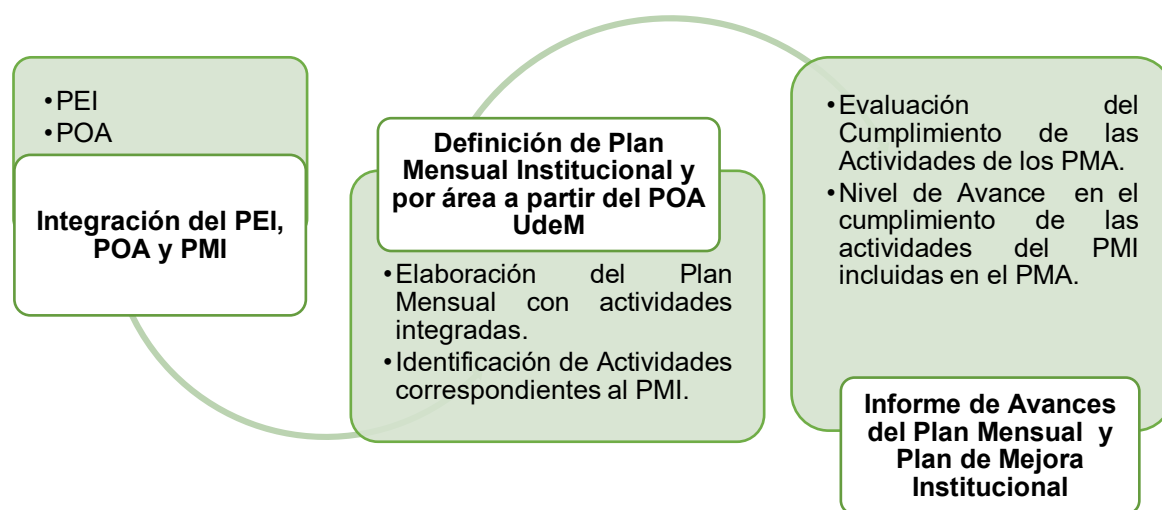


Figura 2. Implementación de las actividades del PMI

Etapas 6 Evaluación y seguimiento del PMI.

La evaluación integral del grado de avance del PMI (Figura 3.), se realiza con frecuencia semestral, se toma en cuenta los resultados de la evaluación mensual de actividades que como parte del proceso de seguimiento al PMA se efectúa y además se profundiza en la obtención de información sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos y las actividades programadas por las dimensiones o procesos y factores. Se utilizan técnicas de análisis documental, entrevistas, encuestas, supervisiones a actividades de los procesos y dinámicas grupales con miembros del Consejo Consultivo Universitario; los resultados se procesan, triangulan y sistematizan en una propuesta de informe por las comisiones que se integran por la Comisión Central al informe final. Las actividades de mejora cumplidas y en ejecución se evidencian mediante documentos, fotos o lo que corresponda de forma que demuestren el nivel de cumplimiento de éstas. Finalmente, una vez aprobado por la Rectoría se realiza la entrega al órgano rector de las IES en el país.



Figura 3. Lógica seguida en la evaluación integral del Plan de Mejoras Institucional.

3. Principales contribuciones a la transformación institucional

El desarrollo de los PMI en la UdeM ha contribuido en los procesos integrales a:

- Proceso de Formación: adecuación curricular, fortalecimiento docente.

- Proceso de Investigación: visibilidad científica, participación en redes.
- Proceso de Extensión: fomento de emprendimientos, becas, cultura de paz.
- Proceso de Gestión: fortalecimiento de sistemas, mejora de infraestructura.
- Resultado institucional: obtención de la categoría de Institución Optimizada (Excelencia) (2021, 2024).

Conclusiones

La sistematización de la concepción metodológica para la planificación y gestión de oportunidades de mejora alineadas estratégicamente se materializó a través de un enfoque estructurado y cíclico como una alternativa permanente de perfeccionamiento que se integró eficazmente a la gestión universitaria.

La implementación de los Planes de Mejora Institucional en la UdeM contribuyó de manera decisiva a la transformación institucional, impactando positivamente en la docencia, investigación, extensión y gestión.

La culminación de este esfuerzo se reflejó en la obtención de la categoría de Institución Optimizada (Excelencia), lo que confirmó que la planificación estratégica y la gestión de oportunidades de mejora son pilares fundamentales para alcanzar la calidad sostenida y la pertinencia en la educación superior nicaragüense.

Referencias

Bravo Rojas, L., Valenzuela Muñoz, M., Ramos Vera, A., & Tejada Arana, M. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(88). Universidad del Zulia.

Castellanos Castillo, J. R., Velázquez Escorcía, S., & Correa Almendarez, O. (2022). *Informe técnico sobre estudio comparado de sistemas de gestión de calidad en universidades y metodologías o procedimientos de diseño*. Repositorio Institucional UdeM.

Corea Almendarez, O. J., Valle Areas, F., & Castellanos Castillo, J. R. (2023). Calidad con enfoque sistémico y sustentable: Experiencia en la Universidad de Managua. En *VII Congreso Internacional REDDEES*. Universidad de Managua.

Crespo León, E., Castellanos Castillo, J. R., & Zayas Arias, M. R. (2017). Un enfoque de calidad para la educación superior: La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior. *Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología*.
<https://www.researchgate.net/publication/326331473>

Galarza López, J., & Almuiñas Rivera, J. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión: Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), 143–154.
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20920/1/20920.pdf>

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2022). *Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022–2026*. Gobierno de Nicaragua.
[https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf)

González Cruz, E., Hernández Pérez, G. D., Comas Rodríguez, R., & Fernández Clúa, M. D. (2023). Despliegue de la calidad y análisis de la criticidad en los servicios: Caso procesos académicos. *Universidad y Sociedad*, 15(S3).
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4211>

Guerra Bretaña, R. M., Hernández Almaguer, M., & Valencia Bonilla, M. B. (2022). Diagnóstico de la gestión del conocimiento y la innovación en un centro de investigación en biomateriales. *Universidad y Sociedad*, 14(5), 150–160. <https://n9.cl/cgr17>

Haddad, M., Daou, R. A. Z., & Ducq, Y. (2025). Assessing institutional reputation beyond quality rankings. *Corporate Reputation Review*, 28, 175–197. <https://doi.org/10.1057/s41299-025-00219-4>

Izquierdo-Morán, A. M., Mercedes-Ramos, M. A., Álvarez-Laborde, A. O., & Echeagaray-Solorza, N. Y. (2025). La gestión de la calidad y los objetivos de desarrollo sostenible en universidades latinoamericanas. *Episteme Koinonia. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 8(15), 207–224. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02822024000200207

Melamed, E., Olivero, E., De la Hoz, R., & Blanco, A. B. (2021). Innovación en la gestión universitaria: Reto para la educación superior. *RISTI*, (E45), 10.

Neira, M. D., Cuesta, G., Meneses, K., & Córdova, G. (2024). La calidad institucional y el rendimiento académico. *Cuestiones Económicas*, 34(1), 92–134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10137043>

Orozco Inca, E. E., Jaya Escobar, A. I., Ramos Azcuy, F. J., & Guerra Bretaña, R. M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2). <https://n9.cl/y1x70>

Pedraza, X. L., Rodríguez, Y. L., & Pérez, J. (2017). Medición de la gestión de la calidad universitaria: Revisión bibliográfica. *Signos*, 9(1), 19–30. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.01>

Rojas, M. M., Ramos, M. N., Condori, J., & Ramos, M. N. (2023). Hacia la calidad educativa en educación superior: Gestión para el aseguramiento de la calidad. *Horizontes. Revista de*

Investigación en Ciencias de la Educación, 7(29), 1335–1350.

<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1010>

Romero, M. A. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium et Potentia. Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 6(10), 54–72.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03042024000100054

Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (2015) los Lineamientos para elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del plan de mejora. Managua. Nicaragua.

Torres, Z., & Yartu, M. A. (2024). Un indicador de mejora continua: Mejorando la mejora continua. *Investigación Administrativa*, 36(100).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S244876782007000200089

Valle, C., Valle, L., & Castellanos, J. R. (2021). Calidad institucional desde el enfoque de transformación y una perspectiva sistémica en la Universidad de Managua. En *III Convención Científica Internacional UCLV 2021*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Vargas, J. G., Muratalla, G., & Jiménez, M. (2016). Lean manufacturing: ¿Una herramienta de mejora de un sistema de producción? *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 17, 153–174. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679011.pdf>