

Conocimientos, actitudes y comportamientos acerca del sistema de gestión de la calidad en los miembros de una institución educacional privada de la Araucanía, Chile

Karen Andrea Morales Muñoz¹

Karen.morales@ufrontera.cl

<https://orcid.org/0000-0002-4342-6082>

Departamento de Administración y Economía
Universidad de La Frontera, Chile

Nadosly de la Caridad de la Yncera Hernandez²

nadoslyncera@uqroo.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0606-3059>

Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo
Profesora investigadora de Carrera

RESUMEN

Los fines de la investigación que sustenta el presente trabajo fueron identificar los conocimientos, las actitudes, el comportamiento de los miembros de la institución educacional privada que contribuyen o dificultan la implementación de un sistema de gestión de la calidad. El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativa, y se aplicaron una serie de instrumentos a los administrativos y docentes de la organización en estudio. En este artículo se abordan objetivos específicos que acompañan a la elaboración de una investigación de tesis doctoral. En la cual el objetivo general consistió en: fundamentar una estrategia de capacitación para implementar un sistema de gestión de la calidad que contribuya al cumplimiento de los procesos en una institución educacional privada de La Araucanía, Chile.

Palabras clave: *gestión de la calidad; mejora continua; ISO 9001:2015; ISO 21000:2018; clima organizacional*

¹ Autor Principal Candidata a Doctora en Educación, Magister en Sistemas de Gestión Integral de la Calidad e Ingeniero Civil Industrial. Sus líneas de investigación son en gestión de la calidad y planificación estratégica en organizaciones educativas. Se ha desempeñado como docente de pregrado y postgrado, relatora de cursos, asesora y consultora en el ámbito de acción. Madre y esposa.

² Doctora en Psicología y miembro del Sistema Nacional de Investigadores en el nivel I. Actualmente es profesora investigadora de la Universidad de Quintana Roo. Ha sido cursista, ponente, organizadora y expositora en actividades académicas y congresos

Knowledge, attitudes and behaviors about the quality management system in the members of a private educational institution in la Araucanía, Chile

ABSTRACT

The purposes of the research that supports the present work were to identify the knowledge, attitudes, and behavior of the members of the private educational institution that contribute or hinder the implementation of a quality management system. The focus of this research is quantitative, and a series of instruments were applied to the administrators and teachers of the organization under study. This article addresses specific objectives that accompany the development of a doctoral thesis research. In which the general objective consisted of: founding a training strategy to implement a quality management system that contributes to the fulfillment of the processes in a private educational institution in La Araucanía, Chile.

Keywords: *quality management; continuous improvement; ISO 9001:2015; ISO 21000:2018; organizational climate*

Clasificación JEL: I23 Centros de enseñanza superior y de investigación.

Artículo recibido 15 febrero 2023

Aceptado para publicación: 15 marzo 2023

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el entorno han impulsado la colocación del tema de la gestión de la calidad en la agenda de muchas instituciones de educación. Esto produjo crecientes demandas por establecer sistemas de evaluación de la calidad y evidenciar la calidad de la formación entregada, mostrar su eficiencia y eficacia de la gestión no académica y rendir cuentas. Esto llevó a que muchas instituciones adopten mecanismos de gestión de la calidad (Brookes y Becket, 2007). Diversas organizaciones debieron elaborar un sistema de gestión de la calidad. Sólo algunos lo hicieron participativamente y otros fueron encargados a especialistas. En muchos casos, fueron los mismos consultores quienes elaboraron los lineamientos del sistema, de modo que al final pertenecía a ellos y no a la organización. Es por esto, que releva la importancia de utilizar un modelo participativo, ya que este, involucra a los propios integrantes de la organización en sus distintos roles, considerando la importancia de incorporar sus visiones. El motivo que dio origen a esta investigación es que una institución educacional privada de La Araucanía, Chile; no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado. Por lo que se hace imperante contar con procesos que integren estos estándares, estimulando la definición, formalización e implementación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Lo cual facilitará enfrentar la competencia, marcar la diferencia, llenar las expectativas de los usuarios y las partes interesadas, y, a través de la generación de estrategias garantizar el aseguramiento de la calidad de la oferta académica. Permitiendo contar con una robusta estructura que favorezca la planificación, control y mejora continua institucional, valorando los resultados y verificarlos por medio de indicadores, evidenciando los avances, logros e impactos.

El proceso de investigación se lleva a cabo en la región de La Araucanía, en la ciudad de Temuco, Chile durante la contingencia sanitaria COVID-19.

El presente trabajo busca identificar los conocimientos, actitudes y comportamientos acerca del sistema de gestión de la calidad en los miembros de una institución educacional privada de La Araucanía, Chile.

En este sentido se persiguen tres objetivos específicos.

- 1) Identificar los conocimientos acerca del sistema de gestión de la calidad que tienen los miembros de la institución educacional privada.

- 2) Identificar las actitudes acerca del sistema de gestión de la calidad que tienen los miembros de la institución educativa privada.
- 3) Identificar el comportamiento organizacional de la institución educativa privada que contribuyen o dificultan la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

El documento se estructura en cuatro secciones. La sección I sintetiza la revisión de la literatura, la sección II expone la metodología, la sección III describe los resultados, y, finalmente la sección IV plantea las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

No existe una mejor manera para lograr los propósitos de la organización educativa que la aplicación de las ciencias administrativas. Incluye dos momentos, la administración y la gestión (Sánchez et al., 2020). Esto es debido a la necesidad de llevar a cabo una planificación considerando ambientes cambiantes y el liderazgo, la motivación, que deben ejercer los actores educativos que faciliten su labor aportándoles principios y técnicas necesarias. Sin embargo, es importante resaltar que la administración educativa no es una ciencia como tal, sino la aplicación de las ciencias administrativas al campo específico de las instituciones, sistemas u organismos que conciben, modelan, coordinan y dirigen los procesos educativos (Sánchez, 2013). Muchas veces el factor crítico son los procesos administrativos, debido a que si falla afecta directamente a la planificación (Jiménez, 2019).

Delgado (2020), plantea que entre las falencias del sistema educativo se encuentran sus herramientas de planificación, gestión, monitoreo, seguimiento y control. Es necesario, por tanto, fortalecer la institucionalidad de la planificación estratégica participativa, integral y sistémica. Mientras que Jiménez (2019) plantea que la falta de transformación educativa estratégica es un obstáculo que limita a las organizaciones. A esta se suman otros factores como: la ausencia de responsabilidad institucional, conflicto de intereses, desmotivación de los funcionarios, rigidez de los procesos, la incapacidad de adaptación a los cambios, la centralización excesiva de las decisiones y la jerarquización organizativa. Crear un ambiente laboral que favorezca que los miembros de la organización ejerciten el poder que sea necesario para superar las barreras y lograr mejores rendimientos, es lo que busca el empowerment. Manes (2004) señala que este permite en las instituciones educativas el desarrollo de los recursos humanos, la delegación, el compromiso, el trabajo en equipo y la sinergia. Además, su objetivo está

relacionado con la autogestión, es decir, la capacidad y responsabilidad de dirigirse a sí mismo y ser responsable del resultado obtenido.

Vallejo y Portalanza (2017) identifican a los docentes como los actores clave del proceso educativo, agentes de cambio, mejora y desarrollo. El gran desafío de las instituciones educativas es contar con mejores talentos y comprometerlos. Implementar estrategias que permitan vincular los intereses personales de ellos con los de la organización, y que estén orientadas a atraer y retener docentes calificados y promover su buen desempeño, así como también, el de las autoridades. Es decir, cobra especial relevancia la administración del talento humano. Cuando el docente se ve enfrentado a una falta de cuestionamiento y de evaluación de su práctica docente, este tiende a hacer todo de la misma forma día tras día, sin pensar si existen alternativas más eficaces y eficientes.

Un liderazgo efectivo es el liderazgo transformacional, el cual implica un cambio en las aspiraciones de los seguidores, que van más allá de los propios intereses en beneficio de la organización. Según López et al. (2007) menciona que este liderazgo está integrado por 4 componentes, a saber: (1) carisma e influencia idealizada: desarrollo de una visión y generación de respeto y confianza, (2) motivación inspiracional: motivación a través de la creación de altas expectativas y el modelado de comportamientos adecuado, (3) consideración individualizada: atención personal a cada uno de los seguidores, con necesidades diferentes de apoyo y desarrollo, y (4) estimulación intelectual: desafío de las presunciones de los seguidores e incitación a contemplar los viejos problemas desde enfoques nuevos e ideas creativas.

Sistemas de gestión de la calidad

La tendencia mundial está orientada a resaltar la importancia de la calidad educativa y a iniciar procesos de acreditación que evalúen el servicio educacional ofrecido. Una de las acciones dominantes es la mirada hacia el modelo de Gestión de la Calidad regulados por las normas ISO. Aunque los principales opositores indican que es un concepto propio de la organización empresarial y no una simple medición de indicadores (Espinoza y Prieto, 2020). Una de las tareas claves es mejorar la calidad, y una de las soluciones a esta problemática implica generalizar la experiencia nacional y extranjera, y de su análisis basado en la evaluación de programas que ya existen y cómo estos se relacionan con las necesidades del

mercado laboral (Ligidov et al.,2019). Por la necesidad constante de ajustar el proceso se requiere innovar en educación.

La calidad en la educación superior está, y lo ha estado durante muchos años, como prioridad en la agenda política. Sin embargo, Bloch et al. (2020), señalan que existe la necesidad de metodologías más inclusivas y estudios longitudinales, análisis cuantitativos más rigurosos de los efectos del trabajar con un enfoque en gestión de la calidad para complementar otros métodos. Debido a que cada institución de educación está en diferentes niveles de desarrollo y maduración, la calidad es una idea que no se puede homogenizar ni estandarizar (Quintana, 2018). Sin embargo, es necesario establecer condiciones mínimas para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo en forma efectiva y eficiente. Comprendiendo la calidad como una forma de vida internalizada en cada uno de los involucrados en el proceso de formación, es decir, que todos trabajen orientados a la excelencia y en forma sistémica, compartiendo con sus pares los factores de éxito y buenas prácticas. Para ello se requiere realizar evaluaciones permanentes que favorezcan la toma de decisiones informadas, viendo esto como un ciclo virtuoso y no en forma secuencial (Castellanos et al., 2017). La calidad como construcción de sentido fluye del reconocimiento de que la educación es demasiado compleja y demasiado importante para ser definida por un pequeño número de cualidades relevantes para un privilegiado grupo de partes interesadas. En tanto Espinosa y Prieto (2020) definen la calidad en la educación con la búsqueda de garantizar una formación integral, con los más altos estándares científicos, académicos, pedagógicos y culturales, al servicio de la transformación de la realidad social y de la construcción de una auténtica justicia social.

Es una decisión estratégica de la organización adoptar un sistema de gestión en la búsqueda de encontrar beneficios: gestión eficiente de sus procesos, alcanzar sus metas, cumplir sus objetivos y superar las expectativas de sus usuarios. El análisis más actual sobre la relevancia de la implementación de sistemas de gestión de la calidad en la educación superior evidencia que es una alternativa eficaz y efectiva para el logro de altos estándares de calidad y desempeño para estas organizaciones, además, de ser una estrategia vital para la gestión de los procesos y el logro de las metas planteadas (Romero-Fernández et al.,2020). Así como Arribas (2015), Espinoza y Prieto (2020), concluyen que existe una relación entre implantar y adaptar el sistema de gestión de calidad (SGC) ISO en los centros educativos y la mejora de

su organización escolar y resultados. Se visualiza la importancia de los SGC en el desarrollo de las instituciones, y que estos contribuyen en el logro de metas y mejora en los resultados institucionales. Evidenciando la capacidad en la prestación de los servicios de educación desde la mirada de todas las partes interesadas. Jahan y Freeman (2019), indican que el desarrollo de un marco de total quality management (TQM) es integral y viable para las Instituciones de Educación Superior (IES), por lo tanto, las IES pueden adoptarlo para su uso. Una de las consideraciones relevantes para la investigación es que la implementación implica la adopción de una nueva filosofía y una profunda transformación en la cultura laboral (Hernández et al., 2013). La cultura organizacional se considera un elemento clave de éxito o fracaso en el enfoque de calidad. Es por esto que se recomienda mantener el SGC por convicción de los involucrados y no por obligación de la alta dirección (Leyva et al., 2017).

Manes (2004), señala que una de las claves para la implementación de los procesos de mejoramiento es la conformación de equipos de trabajo, comisiones, que permitan analizar problemáticas y desarrollar posibles soluciones. Estas pueden depender de un consejo consultivo y son creadas para investigar e implementar mejoras tanto en los procesos educativos como de los servicios de la institución, satisfaciendo expectativas y necesidades de los colaboradores en un clima creativo y comprometido. Deberán contar con la participación de 6 a 8 personas, asignación de los procesos a analizar, identificación de las problemáticas a estudiar, un coordinador general, jornadas de discusión de ideas y conclusiones, jornadas de consenso y decisiones de mejoras a implementar, seguimiento y evaluación de los procesos de mejora.

También, se vuelve imprescindible conocer las percepciones, actitudes y expectativas de los usuarios en relación con las actividades clave de la institución, ya que proporcionan más información que permita tomar mejores decisiones. Se establecen lineamientos que pueden servir para que las instituciones de educación superior integren sus sistemas de gestión de la calidad, de manera que aporten a la toma de decisiones por parte de la alta dirección (Losada y Zambrano, 2017). Es solo cuando la calidad se entiende como un proceso de transformación donde el estudiante conoce como lo beneficia. Donde la educación superior de calidad se define y mide por el grado en el que la institución ha proporcionado al estudiante una educación significativa mediante la impartición de conocimientos específicos de la disciplina, así como atributos y valores más genérico (Pitman, 2014).

La calidad enfocada a mejorar la experiencia de aprendizaje del estudiante debe verse como parte de los esfuerzos que buscan incrementar la participación de ellos en varios aspectos que impactan el mejoramiento de la calidad. Esto incluye, una participación más intensa en los procesos de evaluación de la calidad, en los procesos de evaluación y al decidir cómo se debe actuar sobre los resultados. Esto también incluye, una serie de esfuerzos para incluirlos en otros elementos del proceso de desarrollo, como la creación conjunta de cursos y planes de estudio y la observación y retroalimentación del personal docente (Bloch et al., 2020).

Es importante mencionar que existe la publicación reciente de la norma ISO “Sistemas de Gestión para organizaciones Educativas” (SGOE), la cual proporciona una herramienta a las organizaciones que proveen productos o servicios educativos capaces de cumplir con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios (International Organization for Standardization - ISO, 2018). Al igual que la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 (Buriticá-Macías et al., 2019), considera la generación de acciones que permiten abordar riesgos. Este enfoque no solo considera los aspectos negativos, sino también los riesgos positivos u oportunidades, las cuales están orientadas a generar un gran impacto en la organización y en el Sistema de Gestión de la Calidad (Doria-Parra et al., 2019).

Como Jarvis (2014) menciona, la garantía de calidad continúa extendiéndose y ocupando un lugar en los enfoques de gobernanza de la educación en todo el mundo. Sin embargo, lo atribuye a que es parte de una serie más amplia de agendas asociadas con el neoliberalismo. Finalmente, el Estado y las instituciones educativas deben garantizar una educación de calidad para todos. Avanzar en tal dirección y tener éxito en tamaña tarea supone actuar y proponer, de manera justa y equitativa, acciones pertinentes y relevantes (Murillo y Román, 2019). Y una forma de contribuir al logro de esta meta es a través de propuestas metodológicas que faciliten la implementación de sistemas de gestión. En búsqueda de avalar a la institución como una entidad prestadora de un servicio de alta calidad.

Suleman y Gul (2015) identificaron algunas barreras que se pueden presentar al implantar un sistema de gestión de calidad. Liderazgo pobre e ineficaz, falta de financiación y recursos, insubordinación del personal, falta de compromiso de la dirección, planificación deficiente e ineficaz, mala moral del maestro, interferencia política, mal desempeño de los acuerdos comerciales preferenciales, malas

instalaciones de infraestructura, falta de personal docente competente, inestable plan de estudios, entorno escolar desfavorable, y escasa disponibilidad de libros de texto y materiales de instrucción.

Siempre ha existido un alto grado de tensión por los estándares del sistema de gestión de calidad ISO, el cual se considera más adecuado para ayudar a las organizaciones a cumplir con los requisitos comerciales en lugar de con los objetivos educativos. Para la redacción de la norma ISO 21001, se reunió a expertos de la gestión de la calidad, expertos en políticas educativas y profesores para cerrar esta brecha. Dentro de la educación superior, ISO 21001 puede verse como una herramienta complementaria que puede ayudar a las organizaciones educativas a demostrar su compromiso con las prácticas efectivas de gestión educativa. Proporciona a las instituciones que lo requieran un estándar voluntario sobre cómo implementar, monitorear y revisar sus sistemas de gestión (Camilleri, 2017).

Cultura organizacional

Cada organización tiene su identidad, su cultura organizacional. Existe una relación significativa entre los factores y los tipos de cultura organizacional con la disposición al cambio organizacional (Vesga et al., 2020). El nuevo contexto ha hecho que en las relaciones laborales impere una situación de mayor individualismo y marcado énfasis en el desempeño exigido por las organizaciones a sus trabajadores, pero que muestra una forma de relacionarse más horizontal que jerárquica, como era antiguamente.

La evaluación del clima organizacional es una herramienta que orienta la identificación de aspectos internos de la organización para analizar cómo estos afectan el comportamiento de los funcionarios, a partir de sus percepciones y actitudes, y cómo influyen en su motivación laboral. Cota (2017) señala que los estudios vinculados al clima organizacional permiten efectuar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de desempeño, mejoras, entre otros.

Son las personas las que dan vida a las organizaciones y de ellas depende el éxito o fracaso de estas. Gordon (2003, citado por Cota 2017) señala la importancia del factor humano considerándolo como la clave del éxito y la gestión del recurso humano, como la esencia de la gestión empresarial. Los cambios se llevan a cabo por personas, siendo estas las que de acuerdo a su contexto lo interpretan tanto en lo intelectual, actitudinal y con un estilo particular de actuación. Se debe tener presente que cualquier cambio, ya sea estructural o funcional pueden generar conflictos y resistencia (Meneses y Tomás, 2017).

Los participantes de la institución, deben transitar hacia dominar técnicas de comunicación para que pueda expresar de mejor manera las ideas y compartir buenas prácticas, desarrollar una actitud proactiva para generar y proponer iniciativas que se alineen con el desarrollo personal porque es necesario atreverse, conocer algunas técnicas de mejora continua aplicar técnicas de creatividad, tomar decisiones en los marcos que la Institución le permite y diseñar de sus tareas en base a un enfoque en procesos y practicar la diagramación participativa de los principales.

David (2008) señala que la idea del cambio genera ansiedad porque las personas temen a la pérdida económica, la incomodidad y a la incertidumbre. El cambio en una organización debe ser de tal manera que los funcionarios piensen y actúen en forma estratégica no es una tarea fácil. La principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia es la resistencia al cambio. Las personas se resisten con frecuencia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. Esta depende de la habilidad de los directivos para crear un ambiente que favorezca el cambio, es decir, deben lograr que todos vean el cambio como una oportunidad más que como una amenaza y para ello sólo necesitan compartir la información exacta y necesaria. La organización debe tratar de conservar, destacar y fomentar los aspectos de la cultura organizacional que apoyen las nuevas estrategias propuestas, y los aspectos que sean contrarios, se deben identificar y cambiar. Cambiar la cultura organizacional de una institución para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente. Entre las técnicas para modificar la cultura organizacional están el reclutamiento, la capacitación, el cambio de roles, el reforzamiento positivo, entre otros (David, 2008).

MÉTODO

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativa. Se aplicaron instrumentos a los docentes y administrativos. El primer instrumento tuvo relación con identificar los conocimientos acerca del sistema de gestión de la calidad que tienen los miembros de la institución educativa privada. Pereda et al., (2021), presentan un cuestionario de 36 interrogantes, cada una de ellas tiene tres tipos de respuestas: aprobatoria, no aprobatoria y una respuesta inválida (sí, no y desconozco). Se espera determinar la situación actual de la institución, identificando sus debilidades y oportunidades de mejora. Con el fin de identificar las brechas que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO

21001:2018, se aplicó el cuestionario para contrastar las cláusulas de la norma, evidenciando si cumple o no, o si lo hace parcialmente. Este instrumento presentado por la autora López (2020) busca determinar la situación de la organización, para valorar lo que tiene a su favor y aprovechar sus fortalezas en pro de la institución.

Para identificar las actitudes acerca del sistema de gestión de la calidad que tienen los miembros de la institución educativa privada. Meneses y Tomás (2017), presentan un cuestionario para evaluar las actitudes del profesorado universitario ante una innovación de 20 preguntas que se responden por medio de la escala de Likert (valoraciones: 5 muy de acuerdo; 4 de acuerdo; 3 indiferente; 2 en desacuerdo; y 1 en muy en desacuerdo). Para este estudio las interrogantes serán ajustadas.

Con el fin de identificar el comportamiento organizacional de la institución educativa privada que contribuye o dificulta la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Segredo (2017), presenta un cuestionario de 50 preguntas organizadas en diez categorías agrupadas en tres dimensiones. Cada pregunta tiene tres tipos de respuestas: nunca, a veces y siempre, las cuales se valorizan en 0, 1 y 2 respectivamente. Este cuestionario permite proporcionar un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, ya que influye tanto en los comportamientos individuales como grupales.

RESULTADOS

Descripción de los conocimientos acerca del SGC de los miembros de la Institución

El porcentaje de respuesta para los profesores alcanzó un 72,7% y el de administrativos un 100%. El cuestionario aplicado a los administrativos y profesores de la institución está dirigido a conocer el conocimiento acerca del sistema de gestión de la calidad. Se organizaron según su relación natural en ocho temáticas, a saber: mejora continua y satisfacción, sistema de gestión de la calidad, disponibilidad de recursos, medición y seguimiento, dirección y planificación, requisitos y conformidad del servicio, comunicación y sistemas de información y proveedores.

En la temática de **mejora continua y satisfacción** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 38,39% mientras que los docentes alcanzaron un 26,67%. Los puntajes más bajos en ambos grupos tienen relación con la medición del grado de satisfacción del personal administrativo y docente teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas (0% administrativos, 13% docentes), además de utilizar índices de absentismo y rotación (25% administrativos, 0% docentes). Así también con la utilización de otros

indicadores para medir la satisfacción de sus estudiantes (25% administrativos, 13% docentes). En tanto, las puntuaciones más altas por cada grupo son: un 75% de los administrativos afirma que se controlan las no conformidades (asignaturas distadas en forma deficiente) y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una entrega no intencionada. Y un 63% de los docentes señala que se comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del usuario, los legales y reglamentarios.

En la temática de **sistema de gestión de la calidad** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 29,17% mientras que los docentes alcanzaron un 21,17%. Los puntajes más bajos en ambos grupos tienen relación con la actualización del manual de la calidad (0% administrativos, 13% docentes), el control y establecimiento de documentos del SGC (0% administrativos, 13% docentes), y el control y establecimientos de los registros SGC (0% administrativos, 13% docentes). En tanto, las puntuaciones más altas por cada grupo son: un 75% de los administrativos declara que se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad o de gestión por la dirección. Y un 38% de los docentes declara que están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad.

En la temática de **disponibilidad de recursos** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 87,5% mientras que los docentes alcanzaron un 38%. En este aspecto, un 100% de los administrativos y un 63% de los docentes declaran que la dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios tales como humanos, instalaciones y equipos. Y un 75% de los administrativos y un 13% de los docentes declaran que se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización.

En la temática de **medición y seguimiento** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 25% mientras que los docentes alcanzaron un 12,67%. En este aspecto ambos grupos alcanzaron un 0% en la interrogante 24, “si la trazabilidad es un requisito ¿se controla y registra la identificación única del producto (servicio educacional)?

En la temática de **dirección y planificación** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 68,75% mientras que los docentes alcanzaron un 44%. El porcentaje de afirmación más bajo fue del grupo de docentes alcanzando un 25% en la interrogante 14 “¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas

las personas?” mientras que la puntuación más alta fue un 100% del grupo de administrativos donde se indica que la dirección reconoce los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan por mejorar.

En la temática de **requisitos y conformidad del servicio** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 79,17% mientras que los docentes alcanzaron un 46%. El porcentaje de afirmación más bajo fue un 25% alcanzado por ambos grupos en la interrogante 27 que tiene relación con la realización de auditorías internas. En tanto, el 100% de los administrativos declara que se identifican, verifican y protegen los bienes de los estudiantes.

En la temática de **comunicación y sistemas de información** el promedio obtenido por los administrativos alcanzó un 50% mientras que los docentes alcanzaron un 75%. La interrogante ¿existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora? Alcanzó un 50% y un 38% para administrativos y docentes respectivamente. Y la consulta ¿existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa correspondiente? Alcanzó un 75% y un 50% para administrativos y docentes respectivamente.

En la temática de **proveedores** el promedio obtenido alcanzó un 0% para ambos grupos. La primera indica ¿se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores? Y la segunda ¿se optimiza la cadena de suministro (insumos), los inventarios, rotación del material y se minimizan los desperdicios?

Identificación de brechas en base a la norma 21001:2018

El cuestionario de autodiagnóstico organizacional en base a la norma ISO 21001:2018 realizado por la investigadora permite identificar las brechas institucionales, las cuales se utilizarán como un insumo para la generación de estrategias que contribuyan a mejorar la gestión de la calidad educativa.

Para cada requisito de la norma 21001:2018 se estimó el nivel de cumplimiento para comprobar si la organización cumple o no, o si lo hace parcialmente.

Los requisitos que sobrepasan el 50% de cumplimiento son 7.1.3, 7.1.4 y 7.4 que puntuaron 85%, 75% y 64% respectivamente. El primero está relacionado con las instalaciones las cuales deben incluir

edificios y terrenos, equipos de hardware y software, y servicios. Además, proporcionar y mantener las instalaciones seguras y que las dimensiones de estas sean adecuadas a los requisitos de quienes las utilizan. Adicionalmente, debe haber instalaciones para enseñanza, autoaprendizaje, implementar conocimiento, descanso y recreación, y alimentación. El segundo requisito busca que la organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes al considerar factores psicosociales y factores físicos. El tercer requisito es la comunicación tanto interna como externa, la cual debe tener el propósito de buscar la opinión, transmitir a las partes interesadas, colaborar y coordinar actividades y procesos, entre otros requisitos. Todos los demás requisitos de la norma 21001:2018 no superaron el 50% de cumplimiento, lo que evidencia la gran brecha que existe para implementar esta norma.

Existen cumplimientos parciales en el capítulo cuatro de la norma, contexto de la organización, este alcanza un cumplimiento promedio de un 43.75%. Explícitamente la organización requiere comprender las necesidades y expectativas de los estudiantes, docentes, personal administrativo, comunidad u otros. No realiza seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas y sus requisitos pertinentes. Además, requiere formalizar los procesos necesarios para su sistema de gestión, identificando entradas, salidas, secuencia, interacción, recursos, responsabilidades y autoridades de estos. Como también, mantener y conservar información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

El capítulo cinco de la norma, liderazgo, alcanza un cumplimiento promedio de un 33.6%. La alta dirección del instituto debe fortalecer el liderazgo y su compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, promoviendo el enfoque basado en procesos, asegurando la integración de los requisitos del sistema, promoviendo el pensamiento basado en riesgos, asegurando la disposición de los recursos necesarios para implementar el sistema y comunicar la importancia del sistema a la comunidad educativa. Así también debe mantener el apoyo que entrega a los otros roles pertinentes a la dirección y la implementación sostenible de la visión educativa del instituto. Otro aspecto que debe potenciar es su enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios, ya que no se encontró evidencia de como identifica las expectativas, riesgos y oportunidades que puedan afectar a la satisfacción de los servicios entregados, así como también no identifica las necesidades especiales de educación. No se encontró política de la

calidad, objetivos de la calidad, mapa de procesos e indicadores. Pero cuenta con misión, visión y una filosofía educativa que guía su quehacer, tiene definidos sus roles y responsabilidades que se comunican y se entienden dentro de la organización, no obstante, no están documentadas.

El capítulo seis de la norma, planificación, alcanza un cumplimiento promedio de un 29%. La organización requiere planificar acciones para abordar los riesgos y oportunidades, evaluar su eficacia y el impacto potencial de acuerdo a las conformidades del servicio entregado. Además, debe establecer sus objetivos de la calidad para sus funciones, niveles y procesos pertinentes, y describir en su plan estratégico qué se va a hacer, qué recursos se requerirán, quién será el responsable, cuándo finalizará y se evaluarán los resultados.

El capítulo siete de la norma, apoyo, alcanza un cumplimiento promedio de un 43.5%. La institución cuenta con un edificio céntrico lo que le permite tener instalaciones para la enseñanza, autoaprendizaje, implementar conocimiento, descanso y recreación, y alimentación para sus estudiantes, docentes, y administrativos. Sin embargo, requiere de procesos que le permitan mantener sus instalaciones en un estándar más alto al actual.

La cantidad de personal es apropiada para la organización y se propicia un excelente clima laboral. En cuanto a la capacitación del personal, requiere robustecer los procesos de entrenamiento y trabajar conjuntamente en un programa que le permita desarrollar instancias de sistemáticas y permanentes.

En cuanto a la comunicación, es imperante mejorar los procesos de comunicación interna y externa, esto con el fin de llegar a todas las partes interesadas de la organización. Precisa de buscar retroalimentación y generar alianzas con agentes de interés y con sus egresados. Generar reportes de gestión que permitan realizar seguimiento y monitoreo de los resultados del proceso formativo, de gestión, incluyendo las posibles quejas identificadas por la comunidad educativa.

Si bien la organización tiene la información documentada, requiere de la digitalización para tener un acceso más rápido, resguardando la información a través de un acceso controlado. Además, actualmente no existe un procedimiento de control de cambios de la documentación.

El capítulo ocho de la norma, operación, alcanza un cumplimiento promedio de un 33.15%. La organización cuenta con un plan de estudios organizado e implantado. Se evidencia la necesidad de seguir robusteciendo los procesos de ajuste curricular y todo lo que conlleva este. Dar énfasis en los

resultados de aprendizaje, actualizar los métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje, revisar los criterios de evaluación de aprendizajes, definiendo y conduciendo los métodos de mejoramiento y proporcionando los servicios de apoyo necesarios.

Se requiere trabajar en la determinación de los requisitos del servicio educativo identificando las demandas del medio externo y de la comunidad educativa, para luego comunicarlás e implantar estrategias en su planificación estratégica que busquen dar respuestas a estas. Este insumo permitirá a la organización contar con una oferta educativa pertinente.

En cuanto al diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos, si están planificados y en el caso de presentar cambios no previstos, la dirección asume la responsabilidad de mitigar cualquier efecto adverso que se presente. Se identifican las oportunidades de mejora de proveer las necesidades de recursos tecnológicos, realizar actividades de verificación y validación para asegurar el cumplimiento de los requisitos previos y las características de los estudiantes.

La institución cuenta con un proceso de admisión, identificando sus requisitos y documentación necesaria. Además de procesos vinculados a las evaluaciones sumativas, reconocimiento del aprendizaje avaluado, identificación y trazabilidad.

En cuanto a la protección y transparencia de los datos de los estudiantes, dispone de carpetas físicas resguardadas que contiene la información, por esto, se requiere avanzar en la digitalización de la información y disponer de un sistema integrado que permita generar información oportuna para realizar seguimiento y acciones preventivas, facilitando la toma de decisiones.

La liberación y el control de las salidas educativas no conformes son áreas que la organización debe incorporar a su proceso formal.

El capítulo nueve de la norma, evaluación del desempeño, alcanza un cumplimiento promedio de un 12.6%. En la institución existen procesos no documentados que permiten realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación en distinto grado de profundidad. Cuenta con un equipo administrativo que vela por subsanar las debilidades identificadas como para tratar las quejas y apelaciones. Dirigido por una dirección que realiza revisiones y se evidencia el alto grado de compromiso con la institución. En esta sección, falta avanzar en la realización sistemática de auditorías internas y disponer de un

proceso formal, sistemático y planificado para conocer la satisfacción de sus estudiantes y otros beneficiarios.

El capítulo diez de la norma, mejora, alcanza un cumplimiento promedio de un 28,5%. Se evidencia que la dirección, administrativos, docentes y estudiantes están comprometidos con la mejora institucional. La organización debe avanzar en la generación y conservación de la documentación, determinación y selección de oportunidades de mejora, evaluar e implementar acciones necesarias que corrijan las desviaciones y, posteriormente, volver a evaluar el impacto de estas acciones tomadas.

Los porcentajes obtenidos del autodiagnóstico se resumen en la Tabla 1. Permiten, de una manera sistémica, identificar las áreas que la organización debe robustecer. Siendo una guía para acortar las brechas, no solo con el fin de certificarse en la norma, si no como encaminar a la institución a instaurar un sistema de gestión de calidad, con enfoque en riesgos y oportunidades, en busca de la mejora continua.

Tabla 1

Síntesis de resultados del cuestionario de autodiagnóstico organizacional en base a la norma ISO 21001:2018.

Capítulo de la norma		% de cumplimiento
4	Contexto de la organización	43.75%
5	Liderazgo	33.6%
6	Planificación	29%
7	Apoyo	43.5%
8	Operación	33.15
9	Evaluación del desempeño	12.6%
10	Mejora	28.5%

Descripción de las actitudes acerca del SGC de los miembros de la Institución

El cuestionario aplicado a los administrativos y profesores de la organización educativa, contiene diecinueve afirmaciones dirigidas a conocer las actitudes acerca del sistema de gestión de la calidad. Se destaca que un 100% de los administrativos afirma que le gusta la idea de aplicar mejoras a la institución, le agrada comprometerse con el proceso de mejora que se está desarrollando en la institución, se siente a gusto participando en equipos de trabajo para la mejora institucional, indica que las mejoras también

deben formar parte del modelo pedagógico de la institución, afirma que la mejora es trascendental cuando impacta a la institución en su totalidad y le gustaría capacitarse para enriquecer su asignatura y poner en práctica mejoras institucionales.

Dentro de las afirmaciones que la organización debe poner atención son las que se presentan en forma neutra o menor. Con el fin de generar acciones para fortalecerlas y que superen su calificación. Dentro de esta categoría está la preocupación en que la institución no mejore la manera de hacer las cosas, las mejoras propuestas en la institución deben transferirse al aula, la institución centraliza los procesos de mejora y su comunicación es ineficaz, el profesor toma decisiones y adapta de manera autónoma la mejora de su asignatura según su propia situación de enseñanza y la mejora institucional es corregir deficiencias y subsanar las necesidades identificadas por el profesor en su contexto real de clases. Además, las más bajas tienen relación a que no será constante a largo plazo, que les disgustaba que la institución no considere al docente al momento de planear el proceso de mejora y me agrada que el profesor sea el principal agente de cambio en el proceso de mejora institucional.

En cuanto a los docentes, el 75% declara que le gusta la idea de aplicar mejoras a la institución y un 63% afirma que las mejoras también deben formar parte del modelo pedagógico de la institución, piensa que las mejoras propuestas en la institución deben transferirse al aula, les agrada que las mejoras sean esenciales para mantener a la organización vigente y que al actualizar su material de asignatura es su aula está innovando.

Ambos grupos están muy en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación “pienso que la participación de mis colegas en el proceso de mejora es irrelevante”. Los administrativos alcanzan un 75% muy en desacuerdo y un 25% en desacuerdo, y los docentes un 50% muy en desacuerdo y un 25% en desacuerdo.

Descripción del comportamiento acerca del SGC de los miembros de la Institución

El cuestionario aplicado a los administrativos y profesores de la institución, contiene cincuenta afirmaciones dirigidas a conocer el comportamiento organizacional. Estas afirmaciones están divididas en tres dimensiones del clima organizacional: comportamiento organizacional, estructura organizacional, estilo de dirección. La dimensión comportamiento organizacional la componen las categorías motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo. La dimensión estructura organizacional la componen las categorías de funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al

desarrollo organizacional. La dimensión estilo de dirección se compone de las categorías de liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo.

Cada una de las categorías está compuesta por 5 incisos. La puntuación de cada interrogante es de 0 a 2 puntos, obtenido por el promedio de la sumatoria de respuestas nunca (0 punto), a veces (1 punto), siempre (2 puntos). La máxima puntuación por categoría es de 10. La tabla 2 sintetiza los resultados obtenidos en ambos grupos participantes del estudio, es decir, de administrativos y docentes.

Tabla 2

Síntesis de resultados del cuestionario de evaluación comportamiento organizacional.

Dimensión	Categoría	Administrativos	Docentes
Comportamiento organizacional	Motivación	9.17	7.51
	Comunicación	8	6.77
	Relaciones interpersonales y de trabajo	9.5	8.14
Estructura organizacional	Funcionamiento	7.83	7.77
	Condiciones de trabajo	8.25	7.14
	Estímulo al desarrollo organizacional	7.33	6.26
Estilo de dirección	Liderazgo	7.5	7.01
	Participación	7.75	7.02
	Solución de conflictos	7.42	6.26
	Trabajo en equipo	7.5	6.26
TOTAL		80.25	70.14

La escala ordinal de este instrumento es la siguiente: clima organizacional adecuado: 60 o más; en riesgo: 40 a 59 e inadecuado: menos de 40. Como se observa en la tabla 45, el total alcanzado por el grupo de administrativos y docentes participantes del estudio es de un 80.25 y un 70.14 respectivamente, es decir, que el clima organizacional es adecuado en cuanto a la gestión de la organización y su efectividad.

Para los administrativos los factores que debe trabajar la organización tienen relación con la dimensión de estructura organizacional en la categoría de estímulo al desarrollo organizacional (7.33). Esta categoría requiere que los cambios de la organización sean proyectados en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Se debe dar atención al desarrollo de los

equipos humanos y en la solución de problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores. Debe existir una correspondencia entre los objetivos de la organización y el trabajo que se realiza. Además, se debe tener en cuenta que los criterios de los trabajadores son fuentes de información para definir las transformaciones necesarias en la organización.

En la dimensión estilo de dirección la categoría solución de conflictos alcanza una puntuación de 7.42. Esta tiene relación en que todos los problemas se discuten con el equipo de manera constructiva, que en el análisis de los problemas se deben plantear criterios, cuando existe un problema todos se deben interesar en resolverlos y se debe estimular la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas. Al momento de analizar los problemas los miembros de la organización deben tener una actitud transparente.

En cuanto a los factores con menor puntuación del grupo de docentes participantes del estudio, al igual que en el grupo de administrativos se encuentran en las categorías de estímulo al desarrollo organizacional (6.26) y solución de conflictos (6.26). Sumado a ello, en la dimensión de estilo de dirección en la categoría de trabajo en equipo (6.26). Esta se vincula con la consideración de ideas y propuestas del equipo, recurriendo a todas las capacidades de los miembros para cumplir con las tareas ya que los logros alcanzados en la organización son fruto del trabajo de todos. El director con el cumplimiento del trabajo debe ser muy exigente y tomar en cuenta las ideas del colectivo para mejorar los resultados del trabajo. En la dimensión del comportamiento organizacional, la categoría de comunicación alcanza una calificación de 6.77. Esta tiene relación con que la imagen que proyecta la organización a la sociedad es de reconocimiento y prestigio, se deben conocer los mecanismos establecidos para que la información fluya en la institución, además, la información llega en forma clara desde la dirección hasta los trabajadores y la que es requerida fluye en forma rápida y oportuna para cumplir con las actividades y realizar el trabajo.

La dimensión comportamiento organizacional en la categoría de relaciones interpersonales y de trabajo alcanza la mayor calificación por parte de los administrativos y docentes, alcanzando un 9,5 y un 8,14 respectivamente. Esta se relaciona con las relaciones interpersonales entre el director y los miembros del equipo de trabajo, esta debe ser cordial y armónica. Mantener buenas relaciones interpersonales es

de gran interés de la organización ya que esta se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización. Se debe fortalecer el saludo y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.

En esta misma dimensión en la categoría motivación, alcanza una calificación por parte de los administrativos y docentes de un 9,17 y un 7,51 respectivamente. Se relaciona con que el trabajo se disfruta, además, cada trabajador es conocedor de su trabajo y se le respeta por esto. Las personas que trabajan bien reciben reconocimiento, se sienten satisfechos con los aportes que han aportado a los resultados de la organización manifestando orgullo de pertenecer a la organización.

Otra categoría que presenta una alta calificación para los administrativos es la denominada condiciones de trabajo de la dimensión de estructura organizacional, alcanzando un 8.25. Se vincula con el ambiente de trabajo, ya que en la organización es agradable, las condiciones físicas de trabajo son buenas, se dedica tiempo para revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas y cada trabajador cuenta con los elementos de trabajo necesarios que permiten dar solución a los problemas. Existe satisfacción con el ambiente físico en el que se desarrollan las labores de trabajo.

Una categoría que presenta una alta calificación para los docentes, es la denominada funcionamiento de la dimensión de estructura organizacional, alcanzando un 7.77. Esta vincula a los trabajadores con la misión de la institución, el contenido de trabajo se delimita y es del conocimiento de los trabajadores, las acciones del control se realizan en forma planificada. Existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo que corresponde desarrollar dentro de la organización y los trabajadores cumplen con el horario laboral en forma regular.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al identificar los conocimientos actuales acerca del sistema de gestión de la calidad que tienen los miembros de la institución educativa privada se comprobó el escaso entendimiento en esta materia y la gran brecha institucional que existe en comparación con las normas ISO 9001:2015 y la ISO 21001:2018. El cuestionario aplicado tiene 34 interrogantes que dan a conocer el conocimiento acerca del sistema de gestión de calidad de los administrativos y profesores.

Las brechas identificadas en base al cuestionario de autodiagnóstico realizado por la investigadora como complemento al cuestionario aplicado a los docentes y administrativos. Se identificó una serie de

aspectos a subsanar no con el fin de certificarse en la norma, sino como un referente de gestión de calidad para instituciones de educación.

Identificar las actitudes acerca del sistema de gestión de la calidad que tienen los miembros de la institución educacional privada. Los resultados obtenidos afirman que la actitud que tienen los docentes es positiva para proyectar desarrollos de mejora y cambios en la organización. Se percibe que buscan actuar de manera tal que se puedan lograr beneficios a favor de la organización, trabajan en equipo y son colaboradores. Son empáticos, pueden ponerse en el lugar de los demás y entender sus sentimientos y pensamientos, la mayoría son pastores y líderes cristianos. Ayudan a otros para que puedan lograr sus objetivos. Sin embargo, les cuesta adaptarse a nuevos entornos o ideas con facilidad y suelen cambiar su forma de pensar si se presenta un argumento válido. Son reactivos, se desempeñan bien siguiendo instrucciones, pero les cuesta desenvolverse de manera autónoma o enfrentarse a nuevos retos. Afirman que les agrada que las mejoras sean esenciales para mantener la organización vigente y que el profesor sea el principal agente de cambio.

Identificar el comportamiento organizacional de la institución educacional privada que contribuyen o dificultan la implementación de un sistema de gestión de la calidad a través del cuestionario presentado por Segredo (2017), permitió conocer que el clima organizacional es adecuado en cuanto a la gestión de la organización y su efectividad. Este fenómeno complejo, que integra factores relacionados con el estilo de dirección, su estructura y los comportamientos dentro de la organización que tienen como sustento los conocimientos, actitudes y prácticas. El resultado obtenido muestra que la organización tiene un ambiente de trabajo agradable, la imagen que proyecta la organización a la sociedad es de reconocimiento y prestigio, así mismo, las relaciones interpersonales entre el director y los miembros del equipo de trabajo son cordiales, cuando se presenta un reto para la organización todas las áreas participan activamente. Existe preocupación por parte de los miembros de la organización porque se entienda bien el trabajo a realizar y para cumplir con este hay que recurrir a todas las capacidades de los miembros del equipo. Se destaca que cada trabajador de esta organización es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal, y el mantener buenas relaciones interpersonales es interés de la institución. Además, la organización se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro la organización. Se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los

compañeros de trabajo, los miembros de la organización manifiestan orgullo de pertenecer a la organización.

AGRADECIMIENTOS

Karen Andrea Morales Muñoz es estudiante de doctorado del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad Internacional Iberoamericana-México y recibió la beca parcial de la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER).

REFERENCIAS

- Arribas, J. (2015). Análisis y valoración de la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001 y su incidencia sobre las dimensiones organizativas y los resultados de los centros educativos (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- Bloch, C., Degn, L., Nygaard, S y Haase, S. (2020). Does quality work work? A systematic review of academic literature on quality initiatives in higher education. *Assessment and Evaluation in Higher Education*. doi: 10.1080/02602938.2020.1813250.
- Brookes, M. y Becket, N. (2007). Quality management in higher education: a review of international issues and practice. *International Journal of Quality Standards*, 1(1), 85- 121.
- Buriticá-Macías, Á., Buriticá-Noreña, C., y López-Quintero, G. (2019). ISO 9001 versión 2015 guía de implementación revisión de caso. *Scientia et Technica Año XXIV*, 24(2), 250-254.
- Camilleri, A. (2017). Standardizing Management Systems for Educational Organizations: Implications for European Higher Education. 12th European Quality Assurance Forum Responsible QA – committing to impact Hosted by the University of Latvia. Riga, Latvia.
- Castellanos, G., Valverde, Á., y Robaina, R. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.
- Cota, J.(2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, 10(1), 39-45.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a. ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

- Delgado F. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del Proyecto Educativo de Centro. *Revista Boletín Redipe*, 9(5), 221-237.
- Doria-Parra, A., López-Benavidez, L., Bonilla Ferrer, M., y Parra-Cera, G. (2019). Metodología para la implementación de la gestión de riesgo en un sistema de gestión de calidad. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 121-133. doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.5424>
- Espinoza, P. y Prieto, W. (2020). Quality Management Systems (QMS) in Educational Institutions: Educational Quality in the Social State of Law. *The International Education and Learning Review*, 8(4), 253-264.
- Hernández, G., Arcos, J. L., y Sevilla, J. J. (2013). Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior de México. *Calidad en la Educación*, (39), 81-115.
- International Organization for Standardization – ISO 21001 (2018). Norma Internacional. Traducción oficial, Organizaciones educativas- Sistemas de gestión para organizaciones educativas- Requisitos con orientación para su uso. Número de referencia ISO 21001:2018. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Jahan, N. y Freeman, E. (2019). Modeling Total Quality Management Framework for Higher Education Institutions in Ghana. doi: 10.1109/ICCMA.2019.00021.
- Jarvis, D. (2014). Regulation Regulating higher education: Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education—A critical introduction. *Policy and Society*, 33, 155-166.
- Jiménez J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235.
- Leyva, P., Durán, M., Peralta, M., y Vázquez, A. (2017). Metodología para implementar un SGC ISO 9001:2015 en una institución de educación superior. *Academia Journals*, 9(6), 3467-3471.
- Ligidov, R., Fedotova I., Kazieva A., Zherukova A. y Karasheva A. (2019). Peculiaridades de actividades de marketing en educación: enfoque estratégico. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Políticas, Valores*. Edición especial. 1-13.

- López, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J. y Altopiedi, M. (2007). Dirección de Centros Educativos. España: Didáctica y Organización Escolar.
- López, M. (2020). Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño de un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015. Tesis de Máster sin publicar. Universidad de Andina Simón Bolívar.
- Losada Rodríguez, S. J., y Zambrano Pineda, S. A. (2017). Lineamientos de un sistema integrado de gestión bajo los requisitos de NTC-ISO 9001:2015 y NTC-ISO 14001:2015 en instituciones de educación superior. *SIGNOS*, 9(1), 73-84. doi:<http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.05>.
- Manes, J. (2004). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- Meneses, G. y Tomás, M. (2017). Validación de un cuestionario para evaluar las actitudes del profesorado universitario ante la innovación curricular, 26(1), p.106-119.
- Murillo, J., y Román, M. (2019). Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina. *Revista Paraguaya de Educación*, 8(1), 13-33.
- Pereda, L., Montes, E. y Rodriguez, S. (2021). Evaluación de la norma ISO 9001:2015, a personal de aseguramiento de calidad en la empresa PCQ S.A. de C.V. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, IX(1),73-84.
- Pitman, P. (2014). Reinterpreting higher education quality in response to policies of mass education: the Australian experience. *Quality in Higher Education*, 20(3), 348-363. doi: 10.1080/13538322.2014.957944.
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281.
- Romero-Fernández, A., Flores-Torres, D., Flores-Córdova, E., y Luzuriaga-Zurita, M. (2020). Gestión de la calidad en instituciones de educación superior. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, VII(Edición Especial), 2-15.
- Sánchez, M. (2013). ¿Administración o Gestión educativa? Un ejercicio conceptual. *Memoria Electrónica del Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 1, 1-12.

- Sánchez, A., Zilberstein J., Flores, C. y Azuara, V. (2020). Percepción, disposición, y compromiso docente de las prácticas de gestión educativa en universidades mexicanas. *Ensin en Revista*, 27(especial), 1191-1213.
- Segredo, A. (2017). Instrumento para evaluación del clima organizacional en Salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.
- Suleman, Q. y Gul R. (2015). Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 123-134.
- Vallejo, V. y Portalanza, A. (2017). The importance of Human Talet Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational Organizatios of Ecuador. *PODIUM*, (especial),145-168.
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. y Gómez M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.