



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de los
Procesos, con base en las Normas ISO 9001:2015, para las
Entidades Educativas del Ecuador**

AUTORA:

Ing. Johana Elizabeth Rivas Saavedra

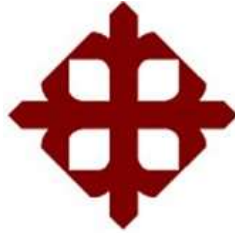
**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera **Johana Elizabeth Rivas Saavedra**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.

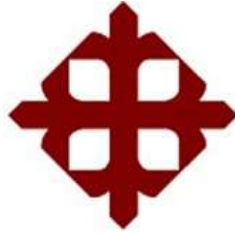
REVISORA

Ing. Gabriela Aizaga Castro, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 18 de septiembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Johana Elizabeth Rivas Saavedra

DECLARO QUE:

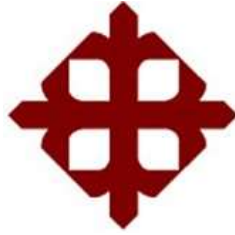
El Proyecto de Investigación: **Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de los Procesos, con base en las Normas ISO 9001:2015, para las Entidades Educativas del Ecuador, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 18 de septiembre del 2019

LA AUTORA

Johana Elizabeth Rivas Saavedra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

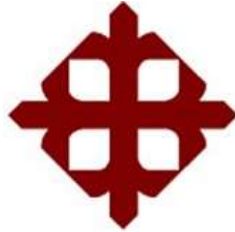
Yo, Johana Elizabeth Rivas Saavedra

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** titulado: **Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de los Procesos, con base en las Normas ISO 9001:2015, para las Entidades Educativas del Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 18 de septiembre del 2019

LA AUTORA

Johana Elizabeth Rivas Saavedra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: RIVAS SAAVEDRA JOHANNA-septiembre 2019 para defensa.docx
(D55352910)
Submitted: 06/09/2019 19:32:00
Submitted By: adela.zurita@cu.ucsg.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

<https://doi.org/10.4067/S0718-45652013000200004>
<http://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/Plan-estrategia-CC-81gico-INEVAL-2018-2021-.pdf>

Instances where selected sources appear:

2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que es mi centro de vida y sendero de luz y permitirme seguir este camino que se ha ido forjando tanto profesional como personal, y que junto a mi madre Teresa Saavedra, ejemplo de lucha e ímpetu me han concedido llegar hasta estas instancias en mi vida. De igual forma presento mi gratitud y estima a mis profesores que han otorgado sus plenos conocimientos a lo largo de mi trayectoria profesional y en especial a la Dra. Adela Zurita que junto a su profesionalismo y experiencia hemos logrado plasmar este proyecto.

Johana Elizabeth Rivas Saavedra

DEDICATORIA

Lleno de regocijo y esperanza, dedico este proyecto a mi madre Teresa Saavedra que ha sido el pilar fundamental en mi vida para seguir adelante y ejemplo de mujer trabajadora, de la cual me siento muy orgullosa.

A Fernando Saca, mi enamorado y amigo, porque es la razón de sentirme tan orgullosa de culminar mi carrera, gracias a ti por confiar siempre en mí, por tu amor y tus consejos de motivación.

Johana Elizabeth Rivas Saavedra

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

Agradecimiento	VI
Dedicatoria	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE APÉNDICES	XIII
Resumen	XIV
Abstract	XV
Introducción	2
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema.....	5
Hipótesis.....	7
Preguntas de Investigación.....	7
Justificación de la Investigación	7
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Capítulo I.....	10
La Educación como Elemento Vital para el Desarrollo de la Comunidad	10
Los procesos de gestión y la cadena de valor	12
Procesos de gestión en entidades educativas	13
La Calidad y las Normas ISO.....	15
Evolución ISO 9000	17
Sistema de Gestión de Calidad.....	22
Principios de la Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001: 2015.....	22
Enfoque a procesos.....	23
Mejora	23
Gestión de las relaciones	24
Compromiso de las personas	24
Toma de decisiones basada en la evidencia	24
Enfoque al cliente	24
Liderazgo.....	25

Estructura de la norma 9001:2015	25
Las Normas ISO en Organizaciones Educativas.....	26
Proceso de adopción de la ISO 9001 en Entidades Educativas	27
Productividad y Competitividad	28
Algunas conceptualizaciones importantes	29
Capítulo II	32
Gestión de Calidad Educativa basado en Criterios y Normas.....	32
Las Normas ISO en Organizaciones Educativas.....	33
Calidad Educativa en América Latina.....	34
Organizaciones Educativas en Ecuador	37
Marco Legal	42
Constitución de la República del Ecuador 2008	42
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida.....	42
Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).....	43
Capítulo III	46
Metodología de la Investigación	46
Enfoque, tipo y método de investigación.....	47
Informantes y Técnicas e Instrumentos utilizados para recoger la información.....	49
Análisis de Resultados	54
Enfoque a procesos	54
Mejora	59
Gestión de las Relaciones.....	62
Compromiso de las Personas	65
Toma de Decisiones Basada en Evidencias	66
Enfoque al Cliente	67
Liderazgo.....	67
Capítulo IV Propuesta	72
Marco Regulatorio Básico.....	72
Procedimiento con base en ISO 9001:2015	73
Procesos estratégicos.....	76
Planificación del sistema de gestión	76
Evaluación de riesgos.....	77
Auditorías internas	77
Evaluación de la satisfacción del cliente.....	78
Procesos claves y operativos.....	78

Procesos de admisión	79
Evaluación a profesores, estudiantes y personal	80
Procesos y políticas financieras	81
Procesos de gestión y soporte	83
Documentación de los procesos	83
Control de la información	84
Administración y control: niveles de aprobación y responsables de cada proceso.....	85
Revisión y verificación documental.....	85
Procesos de medición y mejora.....	85
Conocer las no conformidades y definir acciones.....	86
Planes de mejora continua.....	86
Ejemplo:	87
Sistematizar procesos a través de la tecnología	87
Reducción de recursos y definir planes de acción	87
Cronograma de implementación	88
Efectividad en la implementación	88
Conclusiones y Recomendaciones	90
Conclusiones	90
Recomendaciones.....	91
Referencias Bibliográficas	92
Apéndices.....	106
Mejora	107
Gestión de las relaciones	107
Compromiso de las personas.....	108
Toma de decisiones basada en evidencias	108
Enfoque al cliente.....	108
Liderazgo.....	108
Académicos	112
Infraestructura y recursos tecnológicos y de apoyo pedagógico.....	112
Bienestar estudiantil	112
Financieros	112
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios requeridos para calificar colegios en España: Modelo de enseñanza	32
Tabla 2. Entidades educativas por sostenimiento y provincias	38
Tabla 3. Cronograma de ejecución del Sistema ISO 9001:2015.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos basados en ISO 9001:2015.....	13
Figura 2. Ubicación del Ecuador en evaluación regional dirigida a estudiantes ...	41
Figura 3. Ubicación física de la UE-09H02432 en la ciudad de Guayaquil.....	50
Figura 4. Ubicación física de la UE-09H00682 en la ciudad de Guayaquil.....	50
Figura 5. Ubicación física de la UE-09H02651 en la ciudad de Guayaquil.....	51
Figura 6. Esquema de planificación estratégica, con base en la Norma ISO 9001:2015	73
Figura 7. Requisitos para implementación ISO 9001:2015	83

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A: Guía de entrevista, basada en principios de la Norma ISO 9001:2015	105
Apéndice B: Mapa de Procesos	108
Apéndice C: Propuesta de Organigrama Estructural Básico	109
Apéndice D: Formato Estándar para una Descripción del Cargo	110
Apéndice E: Indicadores de Gestión	111

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos que se cumplen en las unidades educativas, tomando con base las Normas ISO 9001:2015; para llegar a este propósito y conocer aspectos importantes sobre el manejo procesual y procedimental interno se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, del tipo descriptivo e inductivo; se aplicó una guía de entrevista a profundidad a representantes de tres instituciones educativas, una fiscal y dos del tipo particular laico, de donde se obtuvo que los procesos que se desarrollan en unidades educativas de educación media, principalmente son de admisión, planificación anual, ingreso de asistencias y notas, juntas de curso con alumnos y profesores, procesos contables y financieros, teniendo claro el enfoque en los procesos que les permite el control de las actividades y mejora la comunicación con la participación del personal. Al revisar aspectos de la norma ISO 9001:2015 que tengan relación directa en el funcionamiento y eficiencia de las instituciones de educación media en Ecuador, se pudo determinar que no existe un modelo exacto que oriente la gestión educativa y administrativa, sin embargo, la eficiencia de las actividades de las entidades educativas conlleva al enfoque de los procesos que deben ser planificados y controlados para garantizar la trazabilidad del sistema de gestión. Todo lo anterior facilitó el diseño de un plan estratégico con fines de elevar su nivel de competitividad y eficiencia institucional de este tipo de organizaciones.

Palabras clave: Sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2015, procesos y procedimientos, indicadores de gestión, plan estratégico.

Abstract

The objective of this study was to design a strategic plan to improve the processes that are met in the educational units, based on the ISO 9001: 2015 Standards; In order to reach this purpose and to know important aspects about the procedural and internal management, a research was developed with a qualitative approach, of the descriptive and inductive type; an in-depth interview guide was applied to representatives of three educational institutions, one fiscal and two of the particular lay type, from which it was obtained that the processes that are developed in educational units of secondary education, mainly are of admission, annual planning, income of assistance and notes, course meetings with students and teachers, accounting and financial processes, having a clear focus on the processes that allow them to control activities and improve communication with staff participation. When reviewing aspects of the ISO 9001: 2015 standard that have a direct relationship with the functioning and efficiency of the institutions of secondary education in Ecuador, it was possible to determine that there is no exact model that guides the educational and administrative management, however, the efficiency of the activities of the educational entities leads to the focus of the processes that must be planned and controlled to guarantee the traceability of the management system. All of the above facilitated the design of a strategic plan in order to raise its level of competitiveness and institutional efficiency of this type of organization.

Keywords: Quality management system, ISO 9001: 2015, processes and procedures, management indicators, strategic plan.

Introducción

En los tiempos actuales, cada vez se hace más necesario optimizar los procesos con el fin de poder ofrecer calidad con los recursos disponibles. Los cambios son trascendentes, las exigencias del entorno y de la sociedad son cada vez mayores dada la importancia del papel que desempeñan las instituciones educativas en la formación de las personas. Todo ello se ve reflejado en los rankings de calidad como resultado del nuevo contexto de competitividad en el que se mueven los centros de educación básica, media y superior.

Por tanto, gestionar la calidad se constituye en un proceso de mejoramiento continuo en donde intervienen todas las secciones, departamentos y áreas de la institución para ofrecer los servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad (Ramos, Acevedo, Ramírez, & García, 2016), sin embargo, cuando se habla de calidad es menester recalcar que no necesariamente involucra mayores costos. Se trata de poner todo en orden, siguiendo ciertas normas y gestionando los procesos con base en la búsqueda de una excelencia en la que interviene lo educativo, administrativo y financiero, aplicando la teoría de la mejora continua y la filosofía de la gestión empresarial, en donde la sociedad, los padres de familia, estudiantes, profesores, personal directivo, de administración y de servicios conforman la cadena de valor en el ámbito de los centros de educación.

Todas las entidades buscan de forma eficiente y eficaz el mejoramiento continuo de los procesos para reducir recursos y tiempo, que son beneficios fundamentales para incrementar la productividad y, así, satisfacer las necesidades de los usuarios, consiguiendo una mejor participación en el mercado, la aceptación y reconocimiento en el mismo (Esquivel, León, & Castellanos, 2017). Para ello, se espera establecer pautas que permitan evaluar y mejorar los procesos

para poder cumplir de forma adecuada y oportuna el servicio que brindan los establecimientos educativos, en base a las normas ISO 9001:2015 y tener una visión de calidad en los procesos con miras a un mejoramiento continuo bajo las normas de calidad.

Con dicho propósito, en este documento se presenta los resultados de la investigación realizada, cuya estructura es como sigue: en el capítulo I se incluye teorías, conceptualizaciones y elementos legales que sustentan un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para las instituciones educativas de nivel medio, con referencia a las normas ISO 9001:2015; el capítulo II se refiere al análisis contextual de la calidad en el entorno internacional, nacional y concretamente en las instituciones educativas de Ecuador; el capítulo III presenta la metodología desarrollada para realizar la investigación y cubre el análisis de los resultados obtenidos a través de la revisión de documentos y prácticas de determinadas unidades educativas; el capítulo IV contiene la propuesta del SGC adaptable al funcionamiento de una institución de educación media tipo; finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones del caso.

Antecedentes

El interés por la calidad educativa está generando necesidades de actualización de estructuras procedimentales, pedagógicas, administrativas, financieras, etc., todo ello obliga a pensar en la necesidad de garantizar la calidad en el servicio educativo que se ofrece. En general, y con base en información preliminar, se puede mencionar que muchas de las instituciones educativas en el Ecuador carecen de un sistema de mejoramiento continuo en base a sus procesos y de documentación estándar que sustente los mismos, razón por la cual se determinó la necesidad de establecer un plan estratégico para el mejoramiento en

los procesos de la actividad educativa que permitan edificar e integrar procesos de manera eficiente y eficaz para así determinar acciones preventivas y correctivas para avalar la calidad en los procedimientos.

La gestión gerencial de la unidad educativa incide directamente en la calidad que se brinda al estudiante al momento de impartir enseñanza en las aulas de clases, ya que incluye desde la adecuada selección del personal docente hasta la incidencia pedagógica en el estudiante. Esta gestión debe estar debidamente soportada en manuales de procesos y procedimientos con el fin de facilitar el cumplimiento de tareas y logro de objetivos, dejando de lado la práctica empírica y la improvisación.

Dada la importancia del papel que desempeñan las instituciones de educación en la formación de las personas y en la construcción de una sociedad justa y equitativa, es imperativo que se reconozca la necesidad de establecer normas de funcionamiento que vayan de acuerdo con las normativas internacionales de calidad, en concordancia con su misión, visión y objetivos institucionales que dan sustento a su competitividad y permanencia.

Con estos antecedentes y teniendo en cuenta los retos a los que se enfrenta cada una de las instituciones de educación media, la autora de esta investigación como requisito previo para alcanzar su grado académico de Magíster en Administración de Empresas, ha tomado como base la actualización de conocimientos obtenidos en este ciclo de estudios y orientado sus esfuerzos para diseñar un plan estratégico con miras al mejoramiento continuo de las unidades educativas del Ecuador, basados en las normas ISO 9001:2015.

Planteamiento del Problema

La competitividad en estos últimos años se ha incrementado por las exigencias que establecen los clientes al adquirir recursos que forman parte de las necesidades rutinarias, sin embargo, al momento de hacer referencia a entidades que brindan servicios académicos las exigencias pueden tornarse con una visión más analítica y minuciosa por parte del cliente (estudiantes y padres de familia), ya que el mismo analiza y compara el resultado final con las expectativas que en su inicio esperaba lograr. Éstas pueden concluir en un estado de rechazo o satisfacción dependiendo de aquello la caída o fortalecimiento de la entidad.

Se hace necesario tomar en cuenta que las entidades educativas se enfocan en satisfacer las necesidades de dos tipos de clientes con diferentes perspectivas: los padres de familia, como parte de la sociedad que acoge a la persona que ha recibido la formación, y la misma unidad educativa en la que participan profesores, estudiantes y todo el equipo de directivo y colaboradores.

Adicionalmente, más que clientes del servicio que ofrece la institución, se convierten también en actores fundamentales y participantes de todo el proceso educativo; todo lo cual se revierte en una responsabilidad conjunta.

La excelencia de las instituciones educativas se define en la formación de los estudiantes que conforman estos centros, razón por la cual las entidades buscan ofrecer educación de calidad que permitan competir en prestigio institucional a nivel nacional, sin embargo, muchas de aquellas no se enfocan en la eficiencia y en los estándares de sus procedimientos para la optimización de tiempo y de recursos (F. J. García, Juárez, & Salgado, 2018a).

Los procesos de las entidades educativas, en su gran mayoría, la realizan de forma empírica, ya que no existe documentación que sustente y avale los procesos

que se deben realizar; así también los encargados de cada proceso pueden llevar a cabo actividades de acuerdo a su criterio y más no en base a procesos establecidos por la entidad, orientados en alcanzar objetivos de la institución.

Establecer un SGC define reglas básicas utilizadas para dirigir y operar en una organización, satisfacer las necesidades de las partes interesadas tanto de estudiantes como padres de familia, profesores, personal administrativo y proveedores.

Por tanto, un SGC, basado en normas ISO 9001:2015 estaría orientado a mejorar los procesos, en el caso de esta investigación, de una institución educativa de nivel medio. Las variables de causa-efecto que intervienen en esta aseveración son *gestión educativa basada en normas ISO 9001:2015* (independiente) y, como consecuencia, la mejora de los procesos y optimización de recursos (dependiente).

Formulación del Problema

Para lograr la calidad en una institución educativa de nivel medio, se requiere implementar planes estratégicos que faciliten la optimización de sus procesos con el propósito principal de garantizar una mejora continua que redundará en la satisfacción de estudiantes, profesores y padres de familia. Por ello, se considera necesario tomar como punto de partida las normas ISO 9001:2015 en lo que se refiere al funcionamiento de unidades educativas para diseñar los instrumentos pertinentes, establecer indicadores y realizar verificaciones continuas que lleven a un mejoramiento, con el fin de responder a la inquietud planteada:

¿Cómo influye la gestión educativa, basada en normas ISO 9001:2015, en la calidad de los procesos de instituciones educativas de nivel medio?

Hipótesis

Un plan estratégico para la gestión educativa, basada en normas ISO 9001:2015, influye en la calidad de los procesos estudiantiles y en la optimización de recursos.

Preguntas de Investigación

¿Puede un plan estratégico para el mejoramiento de procesos basados en normas ISO9001:2015, facilitar la competitividad de una institución de educación media?

¿De qué manera un plan estratégico, con base en las normas ISO9001:2015, podría sustentar la permanencia de la institución de educación media en el mercado local?

Justificación de la Investigación

La implementación de un SGC en las entidades educativas representa un avance sustancial en cuanto a lo académico, social, cultural. Permite a las entidades educativas ofrecer calidad a través de sus procesos y satisfacer las necesidades de formación y desarrollo de competencias de sus estudiantes, que beneficiaría en el futuro en las aspiraciones de becas académicas, admisiones internacionales y mejorar el rendimiento estudiantil, para ingresar y ser parte de cualquier institución de educación superior reconocida en el medio.

Un SGC con enfoque basado en las normas ISO 9001:2015 ayuda a las entidades educativas a definir procesos claves que podrían afectar y ser vulnerables a riesgos de aspectos propios de la administración y facilitaría establecer las acciones correctivas y preventivas para procesos de mejora en cuanto a la calidad se refiere, las mismas que deben ser supervisadas y documentadas para seguir mejorando en el camino; además, considerando que son

organizaciones que buscan impartir conocimiento y aplicar evaluaciones a los estudiantes cumpliendo pensum académicos, normas y leyes establecidos por el órgano regulador, muchas veces pudieran descuidar su desempeño, razón por la cual es de vital importancia seguir los principios de la gestión de calidad para establecer mejoramiento en los procesos y enfocarse de manera fiable y sustentable, con el fin de buscar la excelencia académica en todos sus aspectos.

Implica también hacer prevalecer la mirada hacia el cliente, estudiantes y padres de familia, buscando acciones que incidan en la satisfacción de sus necesidades; así también el liderazgo ante cada proceso para definir de manera acorde los riesgos que podrían incurrir, contando con personas que realmente estén comprometidas con la entidad, además de que los procesos sean manejados confiablemente para así identificar acciones que se deben implementar para reducir el riesgo y definir mejoras en los mismos que conlleven a una toma de decisiones certeras y establezca una buena comunicación en las relaciones del personal encargado.

A través de este plan estratégico se busca prevalecer la eficacia y eficiencia en la organización para cumplir con los objetivos propios de las entidades, mejorando así las interrelaciones e interdependencia de los procedimientos, optimizando el desempeño global con un valor agregado a cada proceso mediante la mejora y la evaluación de datos e información que se compile.

Finalmente, la importancia de este estudio también radica en su contribución al mejoramiento de la educación media, a través de la línea de investigación *Medición de la calidad del servicio y/o producto*, establecido en la Maestría en Administración de Empresas.

Objetivos

Los objetivos que guían esta investigación, y que buscan solucionar la problemática planteada, han sido definidos como sigue:

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas en Ecuador, con base en las normas ISO 9001:2015, con miras a elevar su competitividad y permanencia en el mercado educativo.

Objetivos Específicos

- Definir los lineamientos de las normas de calidad, contenidas en la norma ISO 9001:2015, a fin de demostrar relación directa en el funcionamiento y eficiencia de las instituciones de educación media en Ecuador
- Identificar los procesos que se desarrollan en unidades educativas de educación media, con base a entrevistas a algunas de estas instituciones, con el fin de proponer mejoras buscando su eficiencia, con base en lo establecido en las normas ISO 9001:2015.
- Diseñar un plan estratégico para impulsar una gestión de calidad, con base en las normas ISO 9001:2015, con fines de competitividad y eficiencia institucional

Los esfuerzos investigativos y levantamiento de información, así como los resultados del estudio se presentan en sus correspondientes capítulos.

Capítulo I

Marco Teórico y Conceptual

La norma ISO 9001:2015 es un estándar de calidad elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica al SGC para instituciones públicas y privadas con el fin de establecer una mejora en la calidad de productos y servicios basándose en la satisfacción del cliente. A las empresas les interesa obtener certificaciones ISO para garantizar a los clientes que sus procesos, en cuanto a la mejora de productos y servicios, cumplen con la calidad necesaria y avalada por una compañía certificada convirtiéndose así en una ventaja competitiva para las entidades.

Todo lo concerniente a las normas ISO y su relación directa con las instituciones educativas se presenta en este capítulo, en el que se incluye también algunas conceptualizaciones consideradas necesarias, dada la importancia del campo educativo que se aborda.

La Educación como Elemento Vital para el Desarrollo de la Comunidad

La educación es un bien social; cada vez adquiere mayor importancia independientemente de las diferentes etapas que han transcurrido dentro del proceso de la globalización, en donde se han transformado las estructuras económicas y sociales (Terrazas & Silva, 2013) afectando también a lo jurídico y lo normativo, así como a la organización política, social y cultural de las naciones (G. Hernández, Arcos, & Sevilla, 2013).

“La educación es un proceso de organización de condiciones formativas que cooperan con la construcción de la personalidad del ser humano” (Tintaya, 2016, p. 77), proceso en el que intervienen la enseñanza y el aprendizaje. La educación es primordial y es la base para el avance y la consolidación de los grupos sociales;

promueve la búsqueda de nuevos conocimientos así como el interés por generar condiciones que permitan reducir las desigualdades sociales; es un proceso complejo y dinámico a través del cual se busca incentivar el descubrimiento y desarrollo de las cualidades del estudiante con el fin de que se convierta en un individuo competente, reflexivo y crítico, que aquello que aprenda lo ponga en práctica para seguir aprendiendo (J. A. Pérez et al., 2014).

“El objeto de la educación es la construcción de conocimientos útiles para dignificar la vida de todas las personas” (Muñoz, 2014a, p. 3), ello implica también el desarrollo de competencias para adquirir, transmitir y aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto específico, otorgándole una ventaja competitiva con respecto al resto de personas; por tanto, la educación no es un hecho evitable ya que, de serlo, se incentiva a la extinción (Terrazas & Silva, 2013); lo anterior se confirma con lo expresado por Sancho, Jornet y González en tanto que “el aspecto educativo está en el punto de mira de cualquier política nacional que pretenda reducir las desigualdades y promover la transformación social” (2017, p. 15).

De lo anterior se puede afirmar que, en este ámbito educativo, “es necesario hablar de un nuevo escenario educativo en el que algunos de los elementos esenciales de esta institución social, incluidas sus funciones, se vean abocados al cambio” (Marta García, 2013, p. 200). Por tanto, la eficiencia con la que se desempeñen las instituciones educativas, permitirá que se logre el propósito de la educación; por ello, la necesidad de establecer lineamientos, indicadores, planes y proyecciones, con base en normas de calidad, para responder a las expectativas de los propios estudiantes, sus familias y la sociedad en general.

Sin embargo de lo anterior, muchas veces los lineamientos y normativas de la educación dependen del organismo regulador, que aunque es el mismo, son las políticas internas las que son modificadas según la especialidad o creatividad de los gestores de turno, que esgrimen argumentos propios “para señalar que son unas bases y no otras las que permiten generar procesos educativos de calidad en las sociedades actuales” (Bianchetti, 2017, p. 2).

Y, es que, generar procesos educativos de calidad no es una tarea específica de un director o un profesor. Es parte de la conjunción de esfuerzos de un grupo de actores que son los denominados integrantes de una comunidad educativa: administradores, profesores, padres de familia, estudiantes, proveedores y sociedad, que deben aunar esfuerzos para mantener la concepción de que la educación es vital para el desarrollo de los grupos sociales, teniendo en consideración aspectos tales como “las interrelaciones, el liderazgo, los conocimientos, los procedimientos pedagógicos, el manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros, que modelan la situación humana en las relaciones de estas instituciones” (F. J. García et al., 2018a, p. 206).

Si bien la educación es la base del desarrollo, la gestión del centro educativo es la base de la educación, en donde se debe articular procesos académicos, administrativos, financieros, y, permanentemente en todos estos procesos deben estar presentes el mejoramiento continuo de la calidad, la pertinencia, la equidad, el compromiso, todo ello como factores fundamentales como soporte para responder a las necesidades de la gestión educativa.

Los procesos de gestión y la cadena de valor

Para establecer la influencia de los procesos en la cadena de valor de las instituciones, cualquiera que sea su actividad comercial, productiva o de servicios,

se requiere comprender qué significa una gestión por procesos, iniciando con definir al proceso como “un conjunto de actividades y procedimientos que interactúan de forma sinérgica, lógica y secuencialmente para transformar unos insumos (inputs) en una salida (outputs) para crear valor y satisfacer una necesidad puntual del entorno” (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019, p. 106); cabe resaltar que la *salida* de un proceso bien puede convertirse o ser utilizado como la *entrada* para otro proceso (Brull, 2007), por ello es que las actividades empresariales cuando se conjugan todos los procesos de forma coordinada y armónica, forman una cadena que permite agregar valor a las gestiones y a los resultados institucionales.

El concepto de cadena de valor propuesto por Michael Porter en 1982, estuvo orientado a la clasificación de los procesos de gestión de las empresas en general: las actividades *primarias* consideradas básicas según el tipo de organización y que tienen relación directa con su misión y que son desarrolladas gracias a la existencia de las actividades de *soporte* tales como administración de recursos financieros y materiales, tecnología, logística, gestión de personas, compras, adquisiciones, procesos estratégicos (Porter, 2015; Porter & Kramer, 2011); se denomina cadena de valor dado que en la gestión empresarial, se va agregando valor a medida que cada uno de los procesos se va cumpliendo dentro de los esquemas de trabajo y resultan cada vez más productivos y, es ese valor el que va a ser percibido por el usuario del producto o servicio (Suárez, 2013).

Procesos de gestión en entidades educativas

La gestión basada en procesos define e identifica diferentes técnicas abordadas en entidades educativas, en las cuales muchas de aquellas las realiza de forma empírica, no definiendo los procedimientos a través de procesos claves y la

documentación soporte que debe tener. Un mapa de procesos adaptable a dichas organizaciones se presenta en la Figura 1.

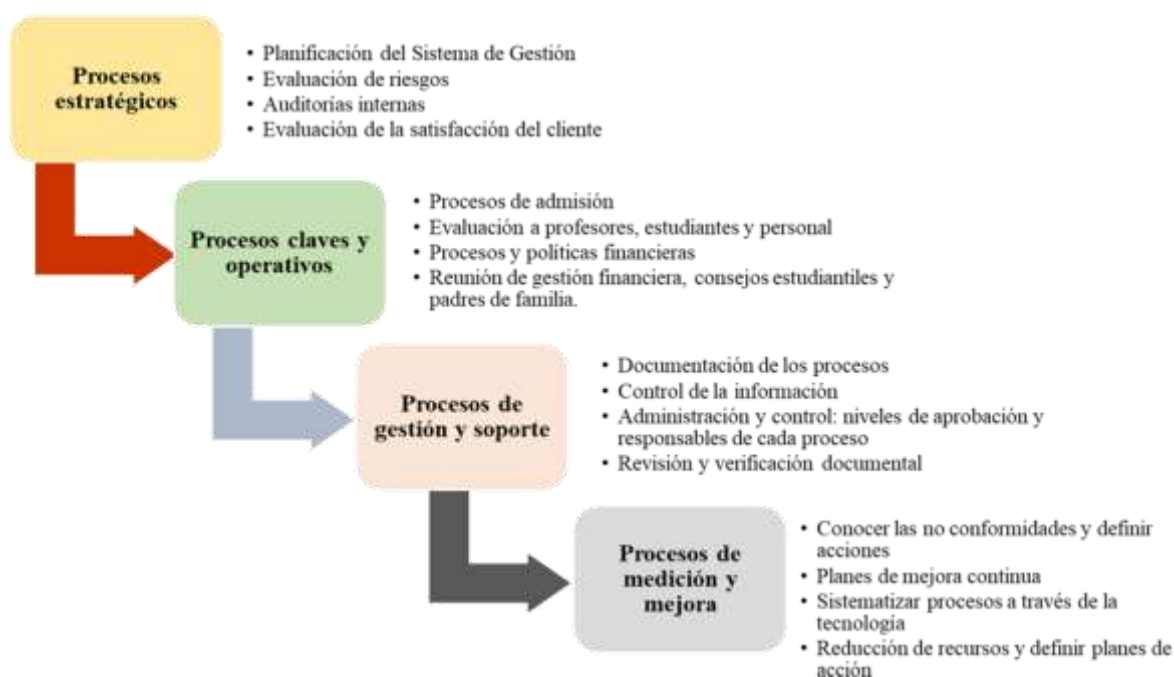


Figura 1. Mapa de procesos basados en ISO 9001:2015

Los procesos *claves y operativos* tienen una característica específica para las unidades educativas y se los han definido a través de la experiencia y conocimiento adquiridos en estas instituciones y se estructuran de la siguiente manera:

- Admisión. Se debe establecer un record estudiantil de los requisitos para la admisión de manera estandarizada y debidamente documentada, así mismo a nivel de los profesores y empleados de los centros educativos.
- Evaluación a estudiantes, profesores y personal en general. Las evaluaciones no solamente deben ser los estudiantes, se deben establecer evaluaciones de desempeño a profesores y personal para garantizar una mejora de la calidad en la gestión de las organizaciones estudiantiles.

- Procesos y políticas financieras. El proceso de facturación de las matrículas y pensiones se define a través de políticas financieras establecidas en las entidades, donde se menciona los días máximo de facturación y cobro de cada mes, es de vital importancia que los padres de familia conozcan esta política para que los pagos sean oportuno y de esta manera contribuir a la adecuada gestión información que brinda el departamento de crédito y cobranzas; así también se puede atribuir como un proceso de soporte la facturación y su política que, con el apoyo de la tecnología se puede implementar la facturación electrónica para impulsar la eficiencia en la entrega de información y documentación al cliente.
- Reuniones financieras y consejo estudiantiles. La adecuada gestión financiera y estudiantil se define en reuniones que establecen una retroalimentación de los procesos que se han venido estableciendo, a sí mismo las mejoras que se pueden implementar, estas reuniones deben ser documentadas mediante actas en las cuales se resumen y se define el motivo de la reunión.

La Calidad y las Normas ISO

El término *calidad* apareció en el léxico empresarial como una especie de estrategia que serviría para resolver situaciones no convenientes que aparecían en los procesos de producción; también se lo utilizó para tratar de bajar costos sea en la fabricación de bienes o generación de servicios; el término luego fue conocido como una medida para abrir mercados. En la actualidad ya se la instituido como una característica de eficiencia y productividad empresarial (Escobar & Mosquera, 2013).

Hay múltiples teóricos y teorías con respecto al término *calidad*. Entre los más destacados se puede mencionar a Kaoru Ishikawa que, con su diagrama causa-efecto y los denominados círculos de calidad, pudo despertar interés en la necesidad de afianzar el compromiso de los integrantes de una organización desde los niveles de alta dirección, los mandos medios y los mandos operativos (Baca et al., 2014), “entregándoles productos o servicios de alta calidad” (Aguilera & Puerto, 2012, p. 12). Edward Deming, considerado el *Padre de la Calidad*, concibió a la calidad como el camino hacia la productividad y la competitividad; basó su enfoque en 14 principios (Robbins & Coulter, 2014), entre ellos: mejoramiento permanente, evitar errores, abandonar la inspección masiva, hacer negocios no en función del precio sino de la calidad, detección a tiempo de los errores, capacitar a los trabajadores, orientar la responsabilidad a la calidad en vez de las cifras, erradicar el temor y la incertidumbre, establecer interacción departamental, eliminar las metas numéricas y los slogans, buscar la transformación y mejoramiento permanentes.

Por otro lado, Juran define la calidad como la adecuación del bien o servicio para uso y satisfacción del cliente (Antúnez, 2016) y asigna a la calidad dos términos importantes: comportamiento del producto y ausencia de defectos (O. F. García, Vallejo, & Mora, 2015); entre sus contribuciones se menciona el principio de Pareto a través del cual clasifica los costos evitables e inevitables además de su trilogía de la calidad basada en la planificación, el control y la mejora de la calidad (Antúnez, 2016; Sejzer, 2015b). Philip Crosby y su idea de *cero defectos* o total conformidad lograda con la prevención; propuso cuatro principios: la *definición* de la calidad, un *sistema* adecuado para lograr la calidad, los *estándares*

específicos de desempeño de calidad y los *indicadores* de medición de la calidad (Crosby, 2009).

El campo en el que se apropia el término calidad, cubre a todo tipo de empresas, sean éstas comerciales, industriales, de servicios; dado que en todas ellas se cumplen procesos y procedimientos que deben ser revisados, mejorados y/o actualizados ante la acelerada evolución de los recursos de tecnología de la información y la comunicación.

Evolución ISO 9000

Revisadas algunas teorías de la calidad, es necesario ahora ingresar al mundo de las normas ISO, como respuesta a la necesidad y requerimientos de los sistemas educativos, ante ello, surge el reto de uniformar y simplificar los procedimientos que en estos centros se desarrolla (G. Hernández et al., 2013).

La serie de Normas ISO 9000 de la International Organization for Standardization (ISO) aparece para sustentar los sistemas de gestión de calidad en el campo empresarial, dado que la calidad es un factor clave cuya observación y cumplimiento llevará a la aceptación del producto y/o servicio que se ofrece a la comunidad. Debe entenderse que la ISO 9000 no se resume en una sola norma, sino un conjunto de normas y estándares de aplicación general que están orientados a incrementar la productividad institucional, reduciendo costos innecesarios y asegurando la calidad del bien o servicio que se ofrece todo ello.

ISO 9000 tuvo sus inicios en 1979 cuando se creó el British Standards Technical Committee con la intención de establecer algunos principios básicos de calidad que sustenten la creación de una norma internacional mínima para empresas manufactureras (Carro & González, 2012). A principios del año 1980 el control de calidad pasó a garantizar de la calidad dado que no sólo debía enfocarse

en el producto o servicio, sino en el proceso que incidía directa e indirectamente en sus resultados dando así paso a su publicación oficial en 1987; desde aquel entonces muchas organizaciones han utilizado la Norma alrededor del mundo para demostrar que pueden ofrecer consistentemente productos y servicios de buena calidad que va de la mano con la optimización en sus procedimientos y recursos para así ser más eficientes.

La norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, es decir, es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad, entre las que se describen las ISO 9001/9002/9003 (Carro & González, 2012).

A inicios del siglo XXI la Norma pasó a enfocarse en la gestión de la calidad, por lo cual se introdujo al *Enfoque de Procesos*, donde el objetivo principal era centralizarse en los procesos para alcanzar resultados planteados y a su vez documentar los procesos para poder establecer seguimientos necesarios para su gestión. En el 2008 la versión de la Norma *enfatisa al cliente* en el centro, en el cual determina al proveedor a definir claramente su rol e identificar a sus clientes y sobretodo saber quiénes no son sus clientes para poder definir necesidades reales, en la cual no solo garantiza la calidad de sus productos y servicios sino también la imagen de la organización (“ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015”, s/f).

En el 2015 se define al SGC como una herramienta para la prevención e innovación, el cual no sólo pone énfasis al cliente, sino que se interesa por los usuarios finales, los consumidores y los organismos que lo regulan. Así mismo el objetivo consiste en velar por la conformidad de los productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo una

perspectiva y aplicando el ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) propuesto por Deming en 1950 (López & Michelena, 2014), llamado *Enfoque en los Procesos*, determinando que todos los procesos en una organización no presentan el mismo impacto en la entrega de productos y servicios.

El manejo de la documentación se define como flexible de acuerdo al criterio de cada organización, pero tomando en consideración el marco reglamentario de la misma y las necesidades que requieren en cuanto a la documentación y la gestión de sus procesos.

Este enfoque del ciclo Deming o PHVA (Sejzer, 2015a) permite a las organizaciones planificar sus procesos y a su vez que estos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, así determinando oportunidades de mejora para la optimización de recursos; cada etapa tiene su significado (Manuel García, Quispe, & Ráez, 2003, p. 92):

- **Planificar:** establecer los objetivos y los procesos de acuerdo con los requisitos del cliente y políticas de la organización, involucrando a las personas correctas.
- **Hacer:** implementar los procesos, con base a los datos correctos.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, manteniendo debidamente informados a todos los involucrados.

Por otra parte, es de resaltar que uno de los aportes de la Norma ISO 9001 es el diseño de un sistema basado en gestión de la calidad que expone con claridad los elementos fundamentales para lograr la calidad de los procesos que intervienen

en la fabricación de productos o prestación de los servicios que se ofrecen, para garantizar la satisfacción del usuario, beneficiario o consumidor final. Es por ello que el *Manual de la gestión de la calidad resalta la importancia del manejo documental*.

Los alcances, los objetivos y las políticas de calidad que deben cumplirse de forma sistemática y deben ser documentados para no desviar los procesos. La elaboración de estos manuales de procedimientos no es improvisada, sino que, por el contrario, debe existir una metodología y criterios organizacionales para llevar a cabo una documentación acorde, no sólo documentar lo que se desea hacer, sino también cómo se logrará, para así poder cumplir las políticas de calidad de la organización. El personal involucrado debe contar con el conocimiento de cómo hacerlo, de ejecutarlo como se planteó en la documentación y de verificar el trabajo realizado por medio de los supervisores involucrados en el proceso. De esta manera la persona que se dedique a la supervisión y a denotar cumplimiento de los procesos debe conocer la actividad y la ejecución de la misma para garantizar que fueron revisados y garantizar así la inclusión de mecanismos que adapten a la realidad de los procesos, que sean útiles, de fácil entendimiento y no generen un exceso de papeleo o burocracia engorrosa que delimiten tiempo.

Es así que la exploración de la calidad de bienes y servicios se origina en procesos físicos, donde la evolución de la tecnología ha permitido obtener confiabilidad, controlar y medir los procesos, por lo que la forma de evaluar tiende a ser menos compleja por la sustentación física del proceso. Sin embargo, en relación con el ámbito de los servicios, se han descubierto problemas por resolver ya que, debido a la intangibilidad de medición de los procesos y la intervención del factor humano, es difícil definir si el servicio cumple plenamente

con la satisfacción de los clientes que, en este caso, se hace una equivalencia a los procesos relacionados con actividades académicas. De esta manera se ha descubierto la necesidad de establecer que los procesos sean más precisos y a su vez sean más flexibles al cambio para conseguir su mejora continua y sean más adaptables a lo que requiere el cliente. En cuanto a la clasificación de procesos se pueden distinguir los siguientes:

- Procesos estratégicos o de gestión, asociados al rumbo de la organización a mediano y largo plazo. Se debe conocer la misión y visión de la entidad para tener en claro los objetivos organizacionales a cumplirse.
- Procesos clave, de ejecución o críticos, relacionados a la operación, entrega de productos o servicios al cliente. Los procesos claves o críticos se identifican porque generan valor al cliente o usuario o la contingencia que podría generar a un proceso por el error o falencia del proceso.
- Procesos de gestión de recursos, soporte o de apoyo a la operación. El enfoque en los procesos claves o críticos atribuye a la mejora continua y mejor aprovechamiento de los recursos.
- Procesos de medición, análisis y mejora. Son necesarios para alcanzar información acerca de los mismos, al mismo tiempo se puede medir el desempeño y efectuar mejoras para disminuir recursos y conseguir una adecuada eficiencia en la organización (Gutiérrez, 2014).

El enfoque de las actividades basados en procesos establece una adecuada documentación y define los responsables de cada actividad, así mismo define flexibilidad en la documentación que se debe manejar en cada proceso, ya que cada actividad se definirá cuál debe ser soportada y documentada. De igual forma cuenta con personal propio de la institución, pero independiente de los procesos

para que pueda evaluar de mejor manera el cumplimiento de los mismos y las acciones correctivas y preventivas que se podrían dar.

Sistema de Gestión de Calidad

Implementar un SGC es una decisión estratégica para una entidad, ya que establece una iniciativa para la mejora de la calidad de procesos y definir un desarrollo sostenible para el desempeño global empresarial. Los beneficios para implementar un SGC en una organización son (G. Hernández et al., 2013; C. C. León et al., 2018):

- Proporcionar recurrentemente productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes cumpliendo aspectos legales y reglamentarios.
- Facilitar oportunidades que permitan incrementar la satisfacción de los clientes.
- Afrontar riesgos y definir oportunidades en base a lineamientos planteados en la entidad.
- Definir conformidades basándose en el cumplimiento la Gestión de la Calidad en los diferentes procesos.

Principios de la Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001: 2015

La gestión de calidad, basada en las normas ISO 9001:2015, tiene sus ventajas (EAE Business School, 2014, párrs. 2–8):

- Garantizar la comprensión y el cumplimiento de los requisitos legales.
- Facilitar la generación de valor a partir de los procesos internos.

- Adquirir un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.
- Optimizar los resultados, en términos de desempeño y eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Sentar las bases para la mejora continua de los procesos en mediciones objetivas.

La aplicabilidad a las entidades estudiantiles, de los principios de calidad establecidos en las normas ISO 9001:2015 (Jiménez, 2014), mayormente no difiere en su ejecución en relación con otro tipo de instituciones. A continuación, se amplía esta aseveración (Manuel García et al., 2003; ISO Tools, 2015):

Enfoque a procesos

La eficiencia de los resultados esperados se relaciona con las actividades inmersas en los procesos. El personal involucrado en cada proceso debe identificar, analizar y gestionar cada actividad para que el objetivo del proceso se cumpla, por lo general los procesos están relacionados entre sí y depende de uno para que se pueda lograr el siguiente de manera oportuna. Depende de la gestión directiva y administrativa para que los objetivos sean cumplidos tanto por el personal inmerso en esta gestión como por parte de docentes, alumnado y representantes legales.

Mejora

La retroalimentación contribuye un papel fundamental en la mejora continua de un proceso y de aquello depende el desempeño global de la entidad, se debe implementar actividades que desarrollen la eficacia en un proceso. Un ejemplo de aquello corresponde a las evaluaciones trimestrales de los profesores.

Gestión de las relaciones

Una adecuada gestión entre las partes interesadas optimizará el desempeño de la entidad, en este caso citamos ejemplos de proveedores que prestan servicios a las unidades educativas como: las empresas de confección de uniformes, internet, incluso los profesores pueden convertirse en proveedores, si no laboran bajo relación de dependencia. La adecuada y oportuna comunicación influye en la satisfacción de las necesidades de los estudiantes, considerada por la Norma ISO como parte interesada.

Compromiso de las personas

El compromiso depende cuan interesados y comprometidos se encuentren las personas que conforman las entidades, tanto directas como indirectas, así como el conocimiento que poseen de la misión y visión para que los objetivos sean cumplidos; en este caso se ven involucrados el personal directivo, administrativo, docentes e incluso alumnos y representantes legales.

Toma de decisiones basada en la evidencia

Se debe analizar los resultados en los procesos para una toma de decisión acertada estableciendo una mejora continua en base a acciones correctivas o preventivas y de mejora. Tomando el ejemplo anterior correspondería a una toma de decisión en el análisis de los resultados trimestrales de los profesores e impartiendo capacitaciones continuas de pedagogía, temas que aborden en las materias impartidas y temas en general que brinden un mejor desempeño a los maestros.

Enfoque al cliente

Los centros educativos dependen de los estudiantes como principal cliente, razón por la cual deben comprender las necesidades que requieren aquellos, en

conjunto con sus representantes legales que toman la decisión de permanecer o desistir de los servicios que proporcionan dichos establecimientos, definiendo que el enfoque no solo sería a un solo cliente, sino a dos o tal vez a tres que forman parte del proceso.

Liderazgo

La Dirección Administrativa establece la orientación al cumplimiento de objetivos en la organización mediante la creación y fortalecimiento del control interno y la definición de la calidad en sus procesos.

Estructura de la norma 9001:2015

Para una mejor aplicación de un SGC, basado en las normas 9001:2015, se diseñó una *estructura de alto nivel* buscando que los tiempos y recursos a utilizar en la gestión se reduzcan notablemente (Escuela Europea de Excelencia, 2018):

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

La organización debe establecer pensamientos basados en el riesgo, lo que permite definir factores que podrían desviar los resultados planeados en los procedimientos definidos y así minimizar los efectos causados, razón por la cual

se deben establecer controles preventivos para minimizar el riesgo. El enfoque en los procesos se basa en “desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de Sistema de Gestión de Calidad, para así aumentar la satisfacción” (González, 2016, párr. 1) de los clientes mediante lo que requiere.

Las Normas ISO en Organizaciones Educativas

La calidad en el servicio educativo define un conjunto de características que cumplen con la satisfacción de necesidades y expectativas establecidas, enfocadas en diferentes nichos de mercado; representante legal (generador de ingresos) y estudiante (receptor de conocimiento), siendo el último que representa y gana prestigio a la entidad, ya que el objetivo de estas organizaciones es desarrollar estudiantes competentes en diferentes disciplinas (Palominos, Quezada, Osorio, Torres, & Lippi, 2016).

Las entidades educativas, por el giro de negocio y el enfoque plenamente en brindar un mejor nivel en aprendizaje estudiantil, desvincula la atención en los procedimientos directos e indirectos para llegar a la satisfacción del cliente, ya que una adecuada ejecución de los mismos y sustentación de la documentación que pertenece a cada proceso mejora la eficacia y eficiencia definiendo lineamientos que se deben cumplir de manera oportuna.

La evaluación es un importante efecto en la calidad, como meta es necesario que entidades educativas ofrezcan mecanismos de evaluación y documentación que las sustenten (Berghe, 2015), más allá de evaluaciones reglamentarias como parte del proceso a estudiantes; sino también de profesores, de padres de familia, de calidad del servicio, de proveedores, entre otros (Sarasola, Delgado, & Lasida, 2015). Para que exista una adecuada relación entre calidad y evaluación se requieren reconocer las posibles falencias o desviaciones que pueden tener los

encargados del proceso o personal interno o externo vinculado a la entidad, así también se hacen auditorías internas de calidad a los encargados de los procesos para corroborar, que los mismos que han sido documentados, se estén cumpliendo y no exista una no conformidad que deba ejecutarse planes de acción para que se transforme en un cumplimiento al proceso definido.

Proceso de adopción de la ISO 9001 en Entidades Educativas

La implementación de la Norma debe definirse en base a los procedimientos debiendo ser documentados dejando constancia en la ejecución de los mismos, así a través del tiempo se evita desviaciones que puedan alterar su ejecución; a continuación, se describe el proceso de implementación (Escuela Europea de Excelencia, 2016):

1. Descripción del proceso. Se determinan los procesos que tiene la organización; diagnóstico de la situación actual y elaboración del mapa de procesos.
2. Documentación de los procedimientos en las operaciones. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, cada proceso debe estar documentado, debe existir un manual de procedimientos donde detalle las acciones del cargo, el personal vinculado al mismo y los objetivos de tal proceso; deberá incluirse una política de calidad.
3. Información de los procedimientos al personal. El personal debe estar informado de los procedimientos documentados y debe hacer cumplir lo estipulado, de esta manera no se evitará desviaciones en los procesos y futuras tergiversaciones de los mismos.
4. Retroalimentación del cliente. Se debe conocer las necesidades actuales de los clientes, estudiantes y representantes legales, ya que de acuerdo a

la Norma se debe establecer un enfoque al cliente y determinar los posibles requerimientos que tiene, recordemos que es el eje fundamental de la organización.

5. Evaluación de las políticas. Las políticas definidas deben ser evaluadas para determinar si no han caído en la obsolescencia y requieran una reestructuración de las mismas, haciendo cumplir lo que dice la Norma en cuanto a la mejora continua.
6. Implementación de las políticas. Políticas que determinen la calidad del servicio y que sean ejecutadas con el fin de mejorar la eficacia en los procedimientos, de la misma forma llevar la documentación respectiva y cumplir los objetivos fundamentados en las políticas.
7. Establecer objetivos y planes. Los objetivos de la calidad definirán las estrategias y desarrollo de las entidades mejorando los servicios brindados para la satisfacción del cliente. Acciones de mejora continua y enfocarse en la calidad permite a las organizaciones ser más competitivas y sobresalir en este campo que es demandado a lo largo de tiempo.

Productividad y Competitividad

El enfoque al cliente busca satisfacer las necesidades no sólo del consumidor final (estudiantes), sino también de clientes que se ven integrados simultáneamente al proceso como son padres de familia y representantes legales (Antúnez, 2016); las entidades educativas son organizaciones que cuentan con variedad de clientes por satisfacer, razón por la cual se define enfoques a los procesos que afectan directa o indirectamente a los resultados finales en la Gestión de Calidad de los servicios otorgados, así mismo se debe determinar los riesgos que pueden surgir en los procedimientos para reconocer qué acciones

correctivas o preventivas se van a establecer para que los objetivos no sean desviados y provoquen resultados no deseados.

La eficiencia en la documentación depende de cada entidad y la importancia de la misma en cada proceso para sustentar los procedimientos definidos, el SGC establece una flexibilidad en la documentación y da a criterio de la entidad qué documentación es primordial para que sea sustentada en cada proceso (A. Pérez & Miranda, 2015).

Las entidades educativas deben establecer competencias de acuerdo al personal que forma parte de la organización, a su vez mantener la documentación que sustente la competencia y la evaluación de acciones tomadas; como por ejemplo la evaluación que se debe realizar de los docentes, define el momento de comprobar el rendimiento profesional, sin embargo, las instituciones educativas no realizan estas evaluaciones internas para conocer la evolución que tuvo el profesional docente en la entidad (C. C. León et al., 2018), así mismo tampoco hay documentación de los cursos o seminarios que participan para sumar valor a su profesionalismo y garantizar una buena enseñanza a los estudiantes, razón por la cual las organizaciones que cuenten con estos servicios de impartir enseñanza deberían realizar auditorías internas que definan que los procedimientos acorde a mejorar la enseñanza profesional y estudiantil a través de un sistema de gestión se cumplan y se adapten a los requisitos organizacionales (Moreno, 2011).

Algunas conceptualizaciones importantes

Dado que esta investigación está orientada a diseñar un plan estratégico que facilite el mejoramiento de la gestión de instituciones educativas, con base en las normas ISO 9001:2015, es menester presentar algunas conceptualizaciones de

términos que se usan a lo largo de este documento y que requieren ser resaltados por su importancia.

Toda la investigación se centra en mejorar, con base en las normas de calidad, el servicio que ofrecen las unidades educativas que tienen a su cargo el desarrollo del pensamiento y creación de conocimiento, así como la formación en valores y todo aquello que caracteriza a los seres humanos. Así, cabe desde un inicio definir a la *educación* no solamente como una función específica de este tipo de instituciones, sino como un bien social, un bien común.

Se establece a la educación *como un bien social*, porque es “uno de los factores que más influye en el avance y progreso de personas y sociedades” (Saborido, 2017, párr. 1); es considerado como *bien común* porque se involucra “las dimensiones sociales, culturales y éticas de la educación (...) abarca cuestiones éticas y políticas, proporciona un principio para replantear el propósito de la educación” (Daviet, 2016, p. 9); todo ello lleva a definir a la educación como “un proceso humano y cultural complejo” (A. León, 2007, p. 596) o como “un proceso de organización de condiciones formativas que cooperan con la construcción de la personalidad del ser humano” (Tintaya, 2016, p. 77). Por su parte, la UNESCO (2017, párr. 2) define a la educación como “un derecho humano para todos, a lo largo de toda la vida, y que el acceso a la instrucción debe ir acompañado de la calidad”.

Por otro lado, cabe incluir la definición del término calidad que, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2018), se la refiere como un conjunto de propiedades que debe cumplir un objeto o un servicio, por tanto, “no se reduce a un criterio de eficiencia cuantificable” (Muñoz, 2014b, p. 7) y, al relacionarla con el ámbito educativo, se convierte en una “filosofía de gestión de

las organizaciones educativas (...) que incluye valores, principios y procedimientos” (F. J. García, Juárez, & Salgado, 2018b, p. 210); por tanto, de acuerdo con Muñoz (2014b, p. 7), “abarca la profundidad del compromiso humano hacia el presente y el futuro de todas las personas”.

Así, la *calidad de la educación* implica, entonces, algunas dimensiones tales como “(a) eficacia, (b) relevancia, (c) calidad de los procesos” (Bondarenko, 2007, p. 616). De aquí que se requiere establecer, de manera general, una definición de procesos que, según Barrios, Contreras y Olivero (2019), se trata de “un conjunto de actividades y procedimientos que interactúan de forma sinérgica, lógica y secuencialmente para transformar unos insumos (inputs) en una salida (outputs) para crear valor y satisfacer una necesidad puntual del entorno” (p. 106); todo lo cual, lleva a aclarar que crear valor significa perfeccionar cada uno de los procesos para que vaya agregando valor a medida que se van cumpliendo y llegar a ser más productivos (Duro & Gilart, 2016; Suárez, 2013).

Las teorías aquí analizadas y la revisión de términos de uso permanente en este documento han sido incluidas con el fin de sentar bases relacionadas con la necesidad de establecer procesos debidamente ordenados y vinculados entre sí para crear valor en las instituciones y que facilite su competitividad en el ámbito de su gestión.

Capítulo II

Marco Referencial y Legal

Este capítulo prioriza dos importantes apartados, en el primero se analiza la adaptación de la Norma ISO 9001:2015, relacionadas con la aplicación al sector educativo sean éstas nacionales o internacionales; y, en un segundo apartado, se presenta la información relacionada con el funcionamiento de las unidades educativas ecuatorianas y sus aspectos relacionados con el funcionamiento, estructura, procesos, ámbitos legales y otros elementos que la definen y determinan la esencia en su operatividad.

Gestión de Calidad Educativa basado en Criterios y Normas

El Diario El Mundo de España (2017), en artículo publicado en su página web, hace referencia a los criterios necesarios para que un colegio sea considerado entre los 100 mejores de España; estos criterios están relacionados con el modelo de enseñanza, la oferta educativa y los recursos e infraestructura.

La Tabla 1 muestra los criterios relacionados con el **modelo de enseñanza**. En cuanto a la **oferta educativa**, se refiere principalmente a la oferta de idiomas, opción de exámenes internacionales y programas de intercambio; el profesorado, su titulación y preocupación por su profesionalización; el desarrollo de tutorías por estudiante y un sistema de inclusividad, a manera de refuerzo para personas con capacidades especiales; un sistema de selección para el ingreso, así como actividades no académicas y extraescolares. Además, también se considera los **recursos e infraestructura**: número de estudiantes por aula o por profesor, espacio en las aulas, recursos informáticos, espacios de bienestar, transporte, laboratorios para prácticas, instalaciones deportivas y de esparcimiento.

Tabla 1.

Criterios requeridos para calificar colegios en España: Modelo de enseñanza

Criterio	Descripción
Modelo educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de enseñanza que distinguen al resto de entidades educativas. • Planes de innovación educativa.
Reconocimiento externo	<ul style="list-style-type: none"> • Premios y menciones recibidas como institución.
Modelos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Normas ISO. • Enfoque de los Procesos.
Cobertura educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta a todos los niveles educativos. • Enfoque del Cliente.
Evaluación del alumnado	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones más allá de las calificaciones. • Gestión de la Calidad en cuanto a la toma de decisiones basada en evidencia.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Relación estrecha entre calidad y precio.
Relación oferta demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia o no de lista de espera de alumnos por conseguir cupos en determinado colegio.
Índice de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de alumnos que concluye su vida escolar en el colegio. • Porcentaje de ex alumnos escogen llevar a sus hijos al centro educativo.
Cuidado del profesorado	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones que evidencien compromiso entre las partes interesadas. • Importancia de la calidad de la educación está en sus docentes.

Nota: Adaptado de Diario El Mundo (2017)

Las Normas ISO en Organizaciones Educativas

Una encuesta detallada efectuada en el Reino Unido ("¿Son operativas las ISO 9000?") efectuada en 1995 por la Manchester Business School por encargo de la Société Générale de Surveillance (SGS), hall  ocho motivos para obtener una certificación, sealados cada uno de ellos al menos por la mitad de quienes contestaron a la encuesta. Son, por orden decreciente de importancia:

- La probable demanda de los futuros clientes de una acreditación ISO 9000. Las organizaciones buscan conseguir prestigio y reconocimiento a través de las diversas acreditaciones.

- Aumentar la coherencia de las operaciones en la empresa. De esta forma buscan documentar los procesos mediante manuales de procedimientos para que sean cumplidos mediante estándares definidos.
- Mantener/mejorar la proporción de mercado. El mercado es cambiante y satisfacerlo radica estar en constante evolución, conocer lo que requiere el cliente mediante evaluaciones de satisfacción.
- Mejorar la calidad de los servicios. Implementar acciones que garanticen la satisfacción del cliente y buscar gestiones de mejora.
- La presión por los clientes. La diversificación de criterios de los clientes define niveles de satisfacción; lo que se busca es crear estrategias de mercado para conseguir el pleno bienestar de los mismos.
- Un buen elemento de promoción. La tecnología hoy en día influye drásticamente en alcanzar los objetivos deseados con el marketing digital se logra dar a conocer bienes y servicios de una forma eficiente.
- Dar mayor eficacia a las operaciones. La optimización de recursos efectiviza la capacidad de la entidad para obtener los resultados deseados.
- Mejorar la calidad de los productos. La identificación y gestión de los diferentes riesgos que se pueden generar en los procesos puede afectar directa o indirectamente a la calidad de los productos y servicios de las organizaciones, razón por la cual se deben establecer planes de mejora y mitigación de riesgos.

Calidad Educativa en América Latina

La brecha académica entre los niveles educativos y la calidad es amplia y poco abordada en diferentes programas y proyectos estudiantiles emprendidos en Latinoamérica (Calderón, 2011), ya que poco se analiza los resultados académicos

obtenidos en los diversos niveles estudiantiles que son estrechamente relacionados y de vital importancia.

En México en el año 2002 se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), por la necesidad de contar con un organismo evaluador que sea plenamente autónomo presidido por el secretario de Educación Pública, con el fin de que mejore la educación y se establezcan medidas para remediar problemas detectados, éste a su vez cuenta y es presidido por el Instituto de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo (INECSE), que su objetivo es elaborar planes plurianuales de evaluación del sistema educativo para definir estándares metodológicos y científicos garantizando calidad, calidez y fiabilidad en las evaluaciones académicas, de esta forma ha elaborado un Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, que orienta a las instituciones estudiantiles a la toma de decisiones acertadas y de todos los sectores vinculados a la educación, así podemos definir que es un organismo de control vinculado por Ley a las organizaciones académicas, que muchas veces tienden a ser estandarizadas, siendo de gran ayuda, sin embargo no cuentan con un Sistema de Gestión y Control que garantice que los procesos estudiantiles se estén cumpliendo de forma acertada (Yzaguirre, 2005).

En Colombia en el año 2002 el Instituto Colombiano de Normalización y Certificación (ICONTEC), lanzó en la ciudad de Cali una guía de Implementación ISO 9000 para el sector educativo con el fin de implementar un sistema de gestión de la calidad que incursione y alcance la certificación y potencie sus esfuerzos hacia la acreditación, de tal manera que persiga la excelencia y sean reconocidos a nivel nacional e internacional (Benzaquen & Convers, 2015). En esta guía se establecen todos los principios basados en la calidad y está garantizado para todas

las instituciones académicas de cualquier índole, con el fin de que el sector educativo recupere programas de calidad que le permita competir con el sector en igualdad de condiciones.

Lasida, Isola y Sarasola (2016) realizaron una investigación para medir la percepción del impacto de la aplicación de las normas ISO en dos centros de estudio de la ciudad de Montevideo, uno pequeño gratuito, otro grande y de cuota alta. La recogida de la información se la realizó en base a un cuestionario anónimo que incluyó preguntas agrupadas en seis dimensiones que cubrían: comunicación, gestión, clima organizacional, proceso enseñanza-aprendizaje, satisfacción y relaciones; adicionalmente se realizó un análisis documental que permita conocer sus procesos de implementación de la ISO.

Como resultado se obtuvo que, a pesar de haber transcurrido 10 años desde la implementación del sistema ISO, estos centros presentan calidad en varias de las dimensiones señaladas anteriormente, pero que no precisamente a causa de la herramienta ISO y es que estas normas originalmente no fueron diseñadas para procesos educativos por lo que los centros de estudios han tenido que adaptar algunos de sus componentes con el fin de mejorar su calidad educativa.

Otra investigación es la realizada sobre el Sistema Educativo Mexicano por Acuña y Pons (2016), que incluyó la revisión del contenido de 15 documentos relacionados con la calidad educativa publicados entre 2012 y 2015 por Organismos Internacionales (BID, OCDE y UNESCO); este análisis les permitió llegar a algunas conclusiones generales:

- Se habla de la calidad de la educación con base en líneas de acción tales como *Infraestructura y equipamiento escolar*, relacionadas con las condiciones que apoyan al desarrollo físico e intelectual de los alumnos;

la *evaluación del desempeño docente* a través de estándares para la enseñanza que permitan ponderar el logro de los aprendizajes de los estudiantes; y *formación docente inicial y continua* para reforzar su preparación en esta tarea.

- Se asegura que el profesorado es un pilar importante, pero que el peso absoluto de la calidad educativa no recae exclusivamente en éste ya que se debe contar también con planes y programas de estudios contextualizados, material de lectura actualizada, espacios y clima adecuados para el desarrollo de las actividades docentes, laboratorios y sitios de consulta bibliográfica, etc.

Finalmente, estos investigadores aseguraron que “el término calidad educativa ofrece y obliga analizar múltiples posibilidades de interpretación, donde todo depende del ángulo desde el que se pose la mirada para definirla” (Acuña & Pons, 2016, p. 171), por tanto, tiene cierto nivel de dificultad establecer un parámetro estático referido a un sistema de calidad, dadas las características diversas de los sistemas educativos.

Organizaciones Educativas en Ecuador

La Coordinación General de Planificación a través de la Dirección Nacional de Análisis e Información Educativa mediante Acuerdo Ministerial 020-12 de 25 de enero de 2012, menciona en su misión que deberá:

Proveer de información oportuna, veraz, efectiva y confiable a toda la comunidad educativa, así como la ciudadanía en general; referente a la estadística y economía del sector educativo, que contribuya para la toma de decisiones, desarrollo de políticas y estrategias del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2015, p. 1).

De acuerdo con la Dirección Nacional de Análisis e Información Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador, al año 2018, indica que en este país existen 19,874 instituciones educativas del período lectivo 2017-2018; el 16% se concentra en Guayas con 3,213 entidades; Manabí y Pichincha con 2,345 y 2,344 respectivamente (12%); y, Los Ríos con 1,380 (7%) (Ministerio de Educación, s/f).

Nótese (Tabla 2), además, que la mayor cantidad de instituciones educativas ubicadas en Guayas son fiscales (2,012 de 3,213), siguiendo las denominadas particular laico. Así mismo, en cuanto a la distribución de estudiantes en cada una de estas instituciones educativas, clasificadas por provincias, sigue siendo Guayas la que mayor cantidad estudiantil concentra, con un 24%, siguiéndole Pichincha con un 17% y Manabí con 9%. El resto de las provincias tiene más bajo porcentaje de concentración de alumnos (Ministerio de Educación, s/f).

Así también, en Guayas las 2,012 unidades educativas fiscales atienden a 748,982 estudiantes, número muy superior con respecto al resto de las unidades de esta provincia.

Tabla 2.
Entidades educativas por sostenimiento y provincias

Provincias	Particular Laico		Particular Religioso		Fiscal		Fiscomisional		Municipal		Total general		%	
	Unidades	Alumnos	Unidades	Alumnos	Unidades	Alumnos	Unidades	Alumnos	Unidades	Alumnos	Unidades	Alumnos	Unidades	Alumnos
Guayas	981	276,566	155	73,036	2,012	748,982	48	26,074	17	1,086	3,213	1,125,744	16%	24%
Manabí	219	147,538	36	76,972	2,031	506,270	50	33,813	9	26,885	2,345	791,478	12%	17%
Pichincha	765	41,497	333	12,586	1,124	341,132	76	18,151	46	1,995	2,344	415,361	12%	9%
Los Ríos	80	17,829	9	4,158	1,263	217,766	11	2,387	17	1,308	1,380	243,448	7%	5%
Loja	53	23,810	18	19,406	1,045	159,120	57	18,230	9	458	1,182	221,024	6%	5%
Azuay	118	5,657	64	3,415	729	145,252	43	31,350	10	40	964	185,714	5%	4%
Esmeraldas	36	20,074	11	5,683	864	152,003	45	7,089	3	664	959	185,513	5%	4%
Chimborazo	50	13,470	18	6,711	640	122,078	23	6,195	1	0	732	148,454	4%	3%
Morona Santiago	4	15,164	2	13,295	615	110,378	82	6,379	2	0	705	145,216	4%	3%
Cotopaxi	62	8,006	9	7,638	600	110,690	10	10,412	2	24	683	136,770	3%	3%
El Oro	83	7,524	15	3,919	514	88,687	15	32,000	1	1,232	628	133,362	3%	3%
Bolívar	10	7,759	3	4,648	515	112,134	16	6,161	1	763	545	131,465	3%	3%
Santo Domingo de los Tsachilas	63	9,020	20	11,747	382	101,137	11	7,910	0	1,612	476	131,426	2%	3%
Sucumbíos	9	12,589	3	5,428	417	86,182	27	1,267	1	866	457	106,332	2%	2%
Imbabura	54	1,947	22	3,491	353	59,626	13	5,238	2	0	444	70,302	2%	2%
Orellana	9	1,873	4	433	376	58,335	18	4,868	0	570	407	66,079	2%	1%
Cañar	13	656	6	564	342	49,287	11	15,092	0	183	372	65,782	2%	1%
Pastaza	8	1,136	5	1,298	337	51,932	19	3,803	0	83	369	58,252	2%	1%
Tungurahua	62	2,548	34	97	260	45,806	11	7,794	0	0	367	56,245	2%	0%
Zamora Chinchipe	2	659	0	437	328	35,472	17	7,577	0	164	347	44,309	2%	0%
Napo	5	335	4	150	273	27,870	55	15,579	0	0	337	43,934	2%	0%
Santa Elena	55	856	8	1,198	262	25,955	2	9,536	3	0	330	37,545	2%	0%
Carchi	9	66	1	0	174	27,419	12	7,862	2	0	198	35,347	1%	0%
Zona No Delimitada	1	23	0	0	62	8,852	2	256	0	0	65	9,131	0%	0%
Galápagos	1	204	1	265	19	4,243	3	2,642	1	289	25	7,643	0%	0%
Total	2,752	616,806	781	256,575	15,537	3,396,608	677	287,665	127	38,222	19,874	4,595,876	100%	

Nota: Adaptado de Ministerio de Educación año lectivo 2017-2018 (Ministerio de Educación, s/f)

En Ecuador, para que las entidades educativas entren en el ranking local debe obtenerse una óptima calificación en la evaluación integral del Sistema Nacional de Educación establecido por el Instituto de Evaluación Educativa (INEVAL) cada período lectivo, donde se evalúan a estudiantes, profesores, directores y rectores; sin embargo no se evalúan factores relativos que involucran a la Gestión de Calidad de las mismas, ya que en el país no es común que las instituciones educativas cuenten con un SGC avalado por la Norma ISO 9001. En el año 2003 cinco colegios de Quito alcanzaron certificados de calidad ISO 9001:2000 incursionando así, a instituciones educativas a cumplir procesos eficientes como parte de la Gestión de Calidad, en donde procesos y lineamientos deben ser cumplidos de acuerdo a lo establecido de forma documental. Los colegios que entraron en este mundo de la calidad son: Liceo Municipal Fernández Madrid, Espejo, Unidad Educativa Quitumbe, Sucre y Sebastián de Benalcázar (Diario El Universo, 2003).

En Ecuador el sistema educativo brinda el servicio que actualmente se conoce, sin embargo, no existe una regulación u obligatoriedad que defina parámetros para mejorar el sistema de gestión de aquellas entidades, si bien es cierto el Ministerio de Educación ha regulado y unificado la planeación y cronogramas educativos, para que no exista divergencia en contenido, como en tiempos establecidos durante el año lectivo.

La competitividad es muy severa en este sector por la alta demanda (4 millones de 17 millones de ecuatorianos son estudiantes) que posee la necesidad de adquirir una educación con niveles de excelencia, pese a ello, muchas de las instituciones no buscan competir entre sí.

De acuerdo con Segovia (2018) el país está apuntando a mejorar la calidad de la enseñanza, con la creación de universidades para educadores, ya que existen 400.000 profesores que imparten clases a todos los niveles de educación; el objetivo de la creación de este centro de enseñanza es brindar estratégicamente la profesionalización en la carrera del docente.

Por otro lado, en el sector educativo se están estableciendo mejoras y cambios en los modelos de gestión, que van desde el mejoramiento de salarios hasta la implantación del sistema de evaluación e infraestructura. El presupuesto de educación del 2018 ascendió a US\$3.4 millones, el más alto de la historia del país, y del cual el 70% corresponde al pago de los docentes. Existen más de 15.00 centros educativos y el 80% son fiscales (Ministerio de Educación, 2017), a pesar del razonable financiamiento y cobertura para los niveles educativos, existen asignaturas pendientes en el ámbito de la calidad educativa Plan Decenal de educación (2016).

El Ministerio de Educación, a través del Plan Decenal de Educación 2016-2025, busca garantizar oportunidades de aprendizaje y mejorar los resultados de aprendizaje a través de un sistema integral de la evaluación de la calidad, así mismo también se busca convertir la política educativa en una política de Estado para generar corresponsabilidad de los integrantes en su diseño, implementación y seguimiento para poder usar eficientemente todos los recursos públicos destinados para la educación. Lo que se busca mediante el Plan Decenal es que el Ecuador al 2025 cuente con uno de los mejores sistemas educativos de América Latina (Ministerio de Educación, 2016).



Figura 2. Ubicación del Ecuador en evaluación regional dirigida a estudiantes. Tomado de UNESCO-LLECE

Marco Legal

Dentro de los elementos necesarios para establecer un sistema de calidad, se hacen presentes algunas normativas y regulaciones establecidas que tienen como propósito principal sustentar una atención y servicio de calidad al usuario final. A continuación, algunos instrumentos legales.

Constitución de la República del Ecuador 2008

Este cuerpo legal, actualizado al 25 de Julio del 2008 por la Asamblea Nacional Constituyente, en su artículo 349 menciona que la ley regulará la carrera docente y la política salarial garantizando la estabilidad, capacitación y justa remuneración de los educadores de todos los niveles educativos basándose en la evaluación de desempeño (Asamblea Constituyente, 2008).

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida

Según la Constitución de la República del Ecuador del 2008, en el artículo 280, se define el Plan Nacional de Desarrollo como...

... el instrumento al que se sujetará las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del estado; y la

inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores (Asamblea Constituyente, 2008, p. 137).

El Plan Nacional de Desarrollo, de acuerdo con su filosofía de creación, está orientado a regular las actividades que deben cumplirse en un período específico con el fin de impulsar, como lo dice su nombre, el desarrollo del país (SENPLADES, 2017). En este documento se incluyen objetivos a corto y largo plazo que busca el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. De esta forma podemos mencionar el sistema de educación del Ecuador que evalúa a los estudiantes una vez culminada su etapa colegial a través de “Ser Bachiller” que mediante esta evaluación se busca mejorar las capacidades de todos los ciudadanos promoviendo el desarrollo humano e intelectual y el desarrollo investigativo estableciendo de esta forma un control en el acceso a universidades públicas. De esta misma forma se encuentra el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) entidad que pertenece a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) que garantiza a los estudiantes al acceso de educación de tercer nivel estableciendo una preparación igualitaria en bachillerato, mientras que su segunda función de Admisión se encarga de establecer la asignación de cupos en la única nota obtenida en el examen “Ser Bachiller” (SENESCYT, 2019).

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

La LOEI (Asamblea Nacional, 2015) menciona en su artículo 196 que la calificación mínima para la promoción, en cualquier establecimiento del país, es

de 7/10 en el conjunto de las asignaturas que componen a la malla curricular. Razón por la cual se busca ir más allá de la evaluación fijada nacionalmente, se visiona ir hacia la excelencia académica que va en conjunto con cada persona vinculada directa o indirectamente en el proceso académico.

De esta misma forma el examen de grado que corresponde a la evaluación definitiva acumulativa del nivel de Bachillerato, que el estudiante rinde en el tercer año de este nivel, define los conocimientos adquiridos a lo largo de tres años de especialización de estudio previo a la incorporación y el desafío universitario que va a percibir sensibilizando a las entidades educativas en su evaluación y reconocimiento a través del Proceso de Admisión a la universidad conocida como “Ser Bachiller” donde a su vez evalúan a las entidades y las ubican en un ranking de acuerdo al año lectivo evaluado. De esta manera se lo denomina como una evaluación final mutua tanto para el estudiante como la institución.

En su artículo 118, sobre los cobros de pensiones y matrículas, ratifica que el encargado de definir rangos para el cobro de pensiones y matrículas, en los que se deben ubicar las instituciones educativas particulares y fiscomisionales del Sistema Educativo, es el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional en este caso sería el Ministerio de Educación, de tal manera el Estado busca cumplir estándares de calidad educativa a través de la obligatoriedad de lo antes mencionado. En la práctica el Ministerio de Educación envía a través de resolución, previo al año lectivo, a cada institución el rango en que ésta se encuentra y los valores a ser cobrados por concepto de matrícula y de pensión de los diferentes niveles de Educación General Básica y nivel de Bachillerato, así

como lo menciona en el Artículo 27 de esta misma ley en su denominación de los niveles educativos.

Los elementos de calidad con base en las normas ISO y su relación con las instituciones educativas asientan la necesidad de considerar la implementación del SGC para ser más competitivas al conseguir acreditación en sus procesos y una satisfacción del servicio para sus clientes.

Tal como se ha revisado en este capítulo, existen normativas y procesos, así como experiencias importantes sobre el mejoramiento de las instituciones educativas, con base en normas de calidad internacionales; esto como una propuesta de mejora de la educación.

Capítulo III

Metodología de Investigación y Análisis de Resultados

Las organizaciones deben establecer, implementar y mejorar continuamente los sistemas de calidad, incluido los procesos necesarios y sus interacciones, razón por la cual se deben determinar y aplicar los criterios pertinentes que lleven a lograr eficacia en los procesos.

El propósito de este estudio está orientado a recoger información sobre la aplicabilidad de un sistema de gestión de calidad con base en las normas ISO 2001:2015 ajustable a unidades educativas. Las gestiones y procedimientos cumplidos para sustentar este estudio se presentan en este capítulo que llevan, finalmente, a proporcionar un análisis de la situación actual obtenida de tres instituciones de educación media con respecto al manejo de sus procesos con observancia de la norma de calidad mencionada.

Metodología de la Investigación

Cuando se recoge información, se la organiza y se le da un sentido específico partiendo de los hallazgos de la propia investigación; luego, lo que procede es difundirla y discutirla en el medio en el que se desenvuelve el estudio (Herrera, Guevara, & Munster, 2015); a este respecto y como resultado del tema planteado, se espera obtener la construcción de un conocimiento relacionado con procesos relativos a la administración educativa en general, con la intención de diseñar normas de calidad para su posible implementación. Con tal fin, en este apartado se incluye las correspondientes referencias en cuanto al enfoque, tipo y método de investigación, selección de informantes, técnicas e instrumentos utilizado para recoger información y procesamiento realizado.

Enfoque, tipo y método de investigación

Diversas corrientes de pensamiento han ido surgiendo a medida que ha evolucionado la historia de la ciencia, tales como el “empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, (...) realismo y el constructivismo” (R. Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4), ya en la actualidad esas corrientes se han centrado en dos aproximaciones o enfoques principales que son el cuantitativo y el cualitativo, ambos orientados a generar conocimiento pero con sus propias especificidades:

El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular (R. Hernández et al., 2014, p. 10).

Para el caso de investigaciones en el área educativa, cuando debe intervenir la intuición y la interpretación del investigador, como instrumento generador de conocimiento, se asume una tendencia a un enfoque *constructivista* con mirada *cualitativa* (Oliva & Piñero, 2011), dado que se establece una relación inequívoca entre investigación cualitativa y la educación, que hacen ir más allá de una perspectiva metodológica (Johnson, 2017). Por tanto, el presente estudio se desarrolló en el campo de lo *cualitativo*, lo que permitió conocer e interpretar con más profundidad la realidad del tema investigado, relativo a la posibilidad de establecer un esquema estructurado de estrategias para implementar las normas ISO 9001:2015, principalmente en cuanto al diseño y ejecución de los procesos.

Dentro del ámbito de esta investigación con enfoque cualitativo, es necesario identificar su característica de *descriptiva*, dado que se cumple con lo establecido por Bernal (2010, p. 122) definiéndola como “aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio”, lo que se corrobora con lo mencionado por Aguirre y Jaramillo (2015) en cuanto a que la descripción, en la investigación cualitativa, consiste en la presentación o descripción de los hechos tal como ocurren o deben ocurrir, para proporcionar una visión general de sus elementos y lo que puede ser modificado; esto sustenta la orientación de la presente investigación como *descriptiva* porque se orienta hacia la identificación de los componentes de procesos que deben ser tomados en consideración para el diseño de un plan estratégico que incluya las normas ISO 9001:2015 con miras a impulsar la calidad en una unidad educativa.

Finalmente, esta investigación es *inductiva* dado que se toma algunos lineamientos de tres unidades educativas, con el fin de identificar las áreas que requieren mejoramiento para así diseñar un plan estratégico básico que pueda ser aplicable de manera general a cualquier unidad educativa, independientemente de la categoría en la que haya sido clasificada; esto es, el método inductivo es el que lleva a conclusiones generales partiendo de premisas particulares “ya que toma en cuenta la naturaleza social e individual de los investigados, por ello, es el método de investigación social más relevante por excelencia” (Corona, 2016, p. 82), tomando “hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010, p. 59).

Informantes y Técnicas e Instrumentos utilizados para recoger la información

En una investigación cualitativa “no hay un diseño único y óptimo, sino un rango de opciones a elegir” (Herrera et al., 2015, p. 123) para establecer de dónde y cómo se obtiene la información necesaria para cumplir con el objetivo del estudio, así como de los recursos que se tenga disponibles; la búsqueda de información estuvo orientada a despejar la hipótesis planteada con respecto a que “un plan estratégico para la gestión educativa, basada en normas ISO 9001:2015, influye en la calidad de los procesos estudiantiles y en la optimización de recursos”; de igual forma se buscó recolectar información cualitativa específica acerca de la situación actual de las entidades participantes y de sus procesos.

El universo conformado por todas las unidades educativas tiene sus características en cuanto al nivel de estudios que cubre, esto es: inicial, básica, media, superior, a cargo de una institución pública o fiscal, fiscomisional, municipal y privada o particular (laica o religiosa); de este universo se establecen los informantes clave que conformarían la muestra, sin embargo, en una investigación cualitativa “en diversas ocasiones se toman las decisiones de muestreo con base en los recursos disponibles, la oportunidad y el tiempo” (R. Hernández et al., 2014, p. 567) permitiendo trabajar con muestras pequeñas aleatorias, centrándose en casos que representan interés específico para alcanzar significados o reflejar realidades múltiples, de ahí que se deriva la posibilidad de realizar un muestreo intencional o por conveniencia, en donde “el interés fundamental no es aquí la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad (...). Por eso, es de primordial

importancia el lugar que los participantes ocupan dentro del contexto social, cultural e histórico del que forman parte” (Martínez, 2012, p. 615).

Por lo anterior y tomando la lista de unidades educativas de la ciudad de Guayaquil se buscó seleccionar informantes clave, pero solamente se logró la participación de tres instituciones, a través de sus Rectores exclusivamente, quienes facilitaron la entrevista con las debidas autorizaciones; estas unidades han sido identificadas mediante códigos del Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMEI), proporcionado por el Ministerio de Educación en su Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en donde la Zona 8 pertenece exclusivamente al Distrito de Guayaquil, Cantón Durán, Cantón Samborondón.

- UE: Unidad Educativa
- Código División Política Administrativa: 09

La Unidad Educativa UE-09H02432 se encuentra localizada en la parroquia Ximena (Figura 3), cuenta con jornada matutina y vespertina, el nivel educativo que ofrece es Educación General Básica y Bachillerato así mismo la sostenibilidad y la otorgabilidad de recursos es sustentada por el Estado el que ha asignado un número total de 90 docentes (género femenino 60 y género masculino 30); por ser manejada directamente por el Distrito Ximena 2, con Código de Distrito 09D02 posee únicamente 10 personas en el ámbito administrativo que son netamente para controlar las gestiones educativas que se implementan a lo largo del año lectivo. En la actualidad tiene 1.663 estudiantes (752 de género femenino y 911 de género masculino).

La Entidad Educativa UE-09H02651 está ubicada en la parroquia Tarqui; es un centro educativo de Educación Regular y sostenimiento Particular Laico, la modalidad que cuenta es presencial de jornada matutina y nivel educativo de Inicial, Educación Básica y Bachillerato.

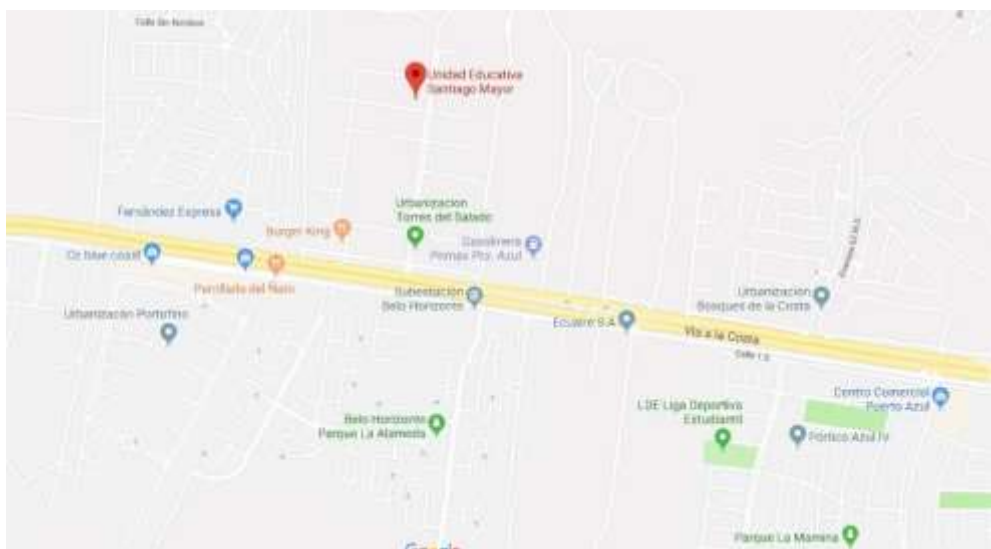


Figura 5. Ubicación física de la UE-09H02651 en la ciudad de Guayaquil

El personal administrativo que posee esta unidad educativa son 22 que se encargan de la gestión educativa y administrativa, divididos en 15 de género femenino y 7 de género masculino; el servicio adicional que brinda a los estudiantes es ser una entidad educativa bilingüe, el total de profesores son 52 personas y posee un total de alumnos de 525.

Para recoger información relevante que permita confirmar o negar la hipótesis planteada así como conocer aspectos importantes sobre el manejo procesual y procedimental de las unidades educativas, se decidió por la *entrevista* como “técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos” (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013, p. 163) además de que es de fácil manejo tal como si fuera una conversación; la guía de preguntas (Apéndice A) tuvo la característica de una *entrevista en profundidad* en “donde el encuentro con el entrevistado, la recopilación de datos y el registro, son la base para obtener la

información de cada entrevista” (Robles, 2011, p. 42); luego de esta fase, se pasó al análisis en donde se revisa y estudia las respuestas, se categoriza por temas y se codifica la información para un análisis más acertado a la realidad.

Cabe resaltar que las preguntas incluidas en el formulario de entrevista fueron diseñadas con el fin de responder a los principios de la gestión de la calidad y su relación con las Normas ISO, mencionadas anteriormente, que son: enfoque a procesos, mejora, gestión de las relaciones, compromiso de las personas, toma de decisiones basada en evidencias, enfoque al cliente y liderazgo.

En relación al *enfoque a procesos*, se buscó establecer si existe una debida identificación de los procesos básicos dentro de una unidad educativa, así como su frecuencia, formas de control y disponibilidad de guías y/o manuales para su ejecución; en cuanto a la *mejora* se requería conocer la tendencia y flexibilidad hacia planificación y atención a cambios programados o no; en *gestión de las relaciones* se esperaba identificar las formas de manejo de la información y la comunicación con los componentes internos y padres de familia; con respecto al *compromiso de las personas* se consideró importante conocer si se realizan evaluaciones de desempeño como parte del sentido de pertenencia que debe desarrollar cada colaborador; en cuanto a *toma de decisiones basada en evidencias* se buscó determinar si se cuenta con sistemas de manejo de evidencia documental; el *enfoque al cliente* tuvo relación con la aplicación de instrumentos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes; y, finalmente, el *liderazgo* estuvo relacionado con la identificación de las funciones propias de los cargos de dirección. En general, el formulario estuvo diseñado para recoger información relativa a los sistemas de gestión y la eficacia para el manejo de sus procesos y sus resultados.

Análisis de Resultados

Luego de aplicar el formulario de entrevista, se procedió a realizar un análisis comparativo para identificar coincidencias y discrepancias que lleven a establecer algunos aspectos que son importantes y que están relacionados con elementos que bien pueden ser considerados como necesarios dentro de la norma ISO 9001:2015. A continuación, se presenta dicho análisis según las preguntas incluidas en cada uno de los segmentos del formulario.

Enfoque a procesos

¿Cuáles son los procesos claves de la entidad? ¿Qué procesos son sistematizados?

En general, para las unidades educativas estudiadas, los procesos clave son los directamente relacionados con lo académico (estudiantes y profesores), financiero (gestión contable) y administrativo (admisión de estudiantes) y que son soportados por la Ley de Educación.

Las **UE-09H02651** y **UE-09H00682** utilizan un sistema automatizado para la administración de las calificaciones; en el caso de la **UE-09H02433**, en lo financiero depende del Distrito Ximena 2 y en lo académico de la plataforma difundida por el Ministerio de Educación.

Es de resaltar que las dos primeras instituciones son de carácter privado, sin fines de lucro, mientras que la tercera es sustentada por el Estado y, por tanto, depende de los recursos que éste le provea y que son compartidos con las otras unidades educativas estatales, tal es el caso del sistema automatizado de calificaciones que en un momento dado se genera una cierta saturación para el registro de información.

¿Posee manuales de cada uno de los procesos mencionados: si, no, ¿de cuáles?

De acuerdo con las respuestas proporcionadas, las unidades educativas analizadas realizan sus procesos de forma empírica, en base a la experiencia; solamente en cuanto a lo que atañe al ámbito educativo cuentan con manuales que han sido proporcionados por el Ministerio de Educación; sin embargo, según la **UE-09H02433** son manuales generales que no contemplan algunas especificidades institucionales.

¿Con qué frecuencia se ejecuta cada proceso?

Los procesos financieros (registro de diarios, facturas, retenciones, etc.), de acuerdo con la **UE-09H02651** y la **UE-09H00682** pueden ser realizados cada día, mes o año según requerimiento; un récord de procesos y su planificación se ejecutan anualmente mediante la Planificación Curricular Anual (PCA) y se los verifica cada mes o semana, de acuerdo a la necesidad. En la **UE-09H02433** la parte financiera es manejada por el organismo de control.

Las calificaciones son ingresadas en diferentes tiempos: cada dos meses, para el caso de la **UE-09H02651**; cada tres semanas cuando se dispone de esa información por estudiante y por materia (aportes, exámenes, trabajos, etc.) según la **UE-09H00682**; cada mes y medio se ingresan las notas de los estudiantes que por lo general es el período de cada parcial de acuerdo con la **UE-09H02433**.

El proceso de admisión es manejado anualmente e incluye la gestión de la documentación al padre de familia.

Por su parte, la **UE-09H02433** establece una presentación de informes mensuales por parte del Vicerrectorado ante el Rector y éste a su vez da a conocer al Distrito las labores académicas que se están efectuando.

¿Las deficiencias de los procesos son comunicadas a través de informes y se determinan acciones y recomendaciones para atenderlas?

Las dos unidades educativas particulares aseguran que cualquier deficiencia que se presente es corregida en el momento, comunicada en forma verbal a los intervinientes y luego documentada para incluir mejoras en los planes del siguiente período lectivo. Por su parte la **UE-09H02433** de sostenimiento estatal, elabora informes que luego son enviados al organismo de control.

Es importante anotar que la elaboración de informes y/o la documentación de las situaciones que se generan en los procesos, es la base para buscar las mejoras que en este campo son necesarias.

¿Posee manuales de funciones para cada cargo de la entidad basados en la estructura organizacional?

- La **UE-09H02651** sí cuenta con perfiles del cargo y los manuales de funciones están siendo diseñados para una implementación a corto tiempo, ajustables a la realidad institucional.
- Por su parte, en la **UE-09H00682** se basan únicamente en el contenido de la Ley de Educación y del Reglamento donde especifica las funciones de las principales autoridades del plantel: Rector, Vicerrector e Inspector; se trata de un manual de funciones general y no específico para la Entidad; sin embargo, han tomado la iniciativa para diseñar e implementar de manera personalizada las funciones de sus cargos.
- La **UE-09H02433** se maneja con las funciones de los cargos que tiene cada estructura organizacional, de acuerdo con el Ministerio de Educación, y deben ser cumplidas por las Unidades Educativas; sin

embargo, los cargos de las áreas financiera y administrativa no cuentan con manuales de funciones ya que son manejadas por el Distrito.

Aun cuando las unidades educativas en general tienen sus estructuras funcionales y pueden compartir generalidades, es de la opinión de uno de los entrevistados que se personalice los manuales de funciones de determinados cargos a los que de alguna manera se lo estructura de forma diferente para optimizar recursos internos.

¿Los perfiles y descripciones de cargo están alineados a las funciones propias de la entidad educativa?

La **UE-09H02651** se encuentra adscrita a una Universidad que es la que provee de los perfiles de cargo; mientras que la **UE-09H00682**, dado que no cuenta con perfiles y descripciones de cargo propias, se basan en lo que establece el Ministerio de Educación en donde solamente presentan lo que corresponde a los cargos de Rector, Vicerrector e Inspector basado en la Ley de Educación; para el resto de cargo, todo se ejecuta de manera empírica y en base a la experiencia institucional; lo mismo ocurre con la **UE-09H02433** que se encuentra alineada con los perfiles y descripciones de cargo de lo que proporciona la Ley de Educación, sin embargo no cuentan con perfiles propios de la Entidad.

La regularización de los perfiles de cargo y la descripción de funciones es imperativa. Si bien en las unidades educativas están realizando las tareas de manera empírica, se ha podido comprobar que responden a las necesidades propias de la institución; sin embargo, deben estar documentadas sea para reporte, comunicación, proyección y/o planificaciones futuras.

¿Cuáles son los organismos de control externo y cómo se maneja el proceso?

Si bien la **UE-09H02651** se encuentra adscrita a una universidad y mantiene una relación de control interno, como unidad educativa, al igual que las demás, debe responder al Ministerio de Educación, al Distrito de Educación, al Ministerio de Inclusión Económica y Social y al Ministerio de Salud.

Como se puede confirmar, las unidades educativas, independientemente de su característica de particular o estatal, responden y reportan a los mismos organismos de control que son los que establecen los lineamientos de base para su funcionamiento.

¿Alguna vez ha habido auditorías internas a nivel académico, de control interno y financieras?

La práctica común en las unidades educativas estudiadas es que, efectivamente, realizan auditorías internas, financieras y académicas, con el fin de confirmar que los procesos se cumplan dentro de lo planificado y bajo las normativas establecidas por los órganos rectores de la educación, con miras al mejoramiento de los períodos lectivos futuros.

¿Los controles que se han implementado están sustentados en el manual de procesos?

Tal como ya se ha mencionado antes, las unidades educativas disponen de un Proyecto Educativo Institucional (el PEI), proporcionado por el Ministerio de Educación; el resto de actividades sean éstas financieras y administrativas, se realizan de forma empírica ya que no han sido establecidas de forma oficial y documentada. Cada unidad educativa establece quién realiza los controles, tal es así que en la **UE-09H00682** son realizados por la Inspección en cuanto a la supervisión del alumnado, control de profesores, etc.

¿Cómo es el manejo con sus proveedores?, ¿Cómo es el proceso?,

¿Cuántas cotizaciones se realizan?

- En el caso de la **UE-09H02651** sus proveedores son los mismos de la universidad a la que se encuentra adscrita la que se encarga del registro, calificación, evaluación y selección, tomando como base al menos dos o tres cotizaciones de distintos proveedores.
- En la **UE-09H00682** el manejo de los proveedores está a cargo del Departamento de Mantenimiento, el cual realiza dos o tres cotizaciones y pasan para aprobación del Vicerrector Académico.
- En cuanto a la **UE-09H02433**, el manejo de los proveedores está a cargo del Distrito; si la unidad educativa requiere la compra de algún insumo o adecuación de las instalaciones, lo notifica al ente de control y éste valida si el requisito está acorde a lo presupuestado.

Mejora

¿Se realizan planificaciones previas al año lectivo? ¿Cómo son?

Las unidades educativas, para realizar su planificación, toman la estructura proporcionada por el Ministerio de Educación a través del Plan Curricular Anual (PCA).

- En la **UE-09H02651** la planificación se realiza con el aporte de los profesores a través del PCA, en donde incluyen planes semanales por materia, luego son aprobadas y revisadas con el coordinador del nivel, junto con la Alta Dirección.
- La **UE-09H00682** realiza planificaciones anuales que son supervisadas por Vicerrectorado e Inspección, sin embargo, no son sustentadas mediante informes de revisiones y aprobación.

- Por su parte, en la **UE-09H02433** las planificaciones son registradas a través de la Planificación Operativa Anual (POA) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que son manejados por la parte administrativa de la entidad y el PCA que incluye los temas y módulos que se van a impartir a lo largo del año lectivo.

¿Se logran los resultados previstos en la planificación?

En general, las unidades educativas analizadas aseguraron que sí se cumple la planificación y se logran los resultados establecidos; en el caso de la **UE-09H02651** se incluye algunos parámetros de trabajo para atender a niños con capacidades especiales, haciendo adaptaciones al PCA y con apoyo del Departamento de Consejería Estudiantil se determina el nivel de discapacidad para que el profesor realice su gestión de manera personalizada.

En la **UE-09H00682**, si es que se detecta algún atraso en el cumplimiento de la planificación educativa, se hace llamado de atención a los profesores de forma verbal. Por su parte en la **UE-09H02433** si algún docente no impartió algún tema o módulo, se programa horas de recuperación para completar el pensum académico; en esta unidad educativa la planificación es supervisada por el Vicerrector mensualmente y reportada al Rector mediante informes.

¿Se han implementado mejora a los procesos y cuáles han sido las acciones de mejora?, ¿Cómo se evalúan?

- **UE-09H02651.** Se han implementado acciones de mejora en cuanto a la supervisión de los alumnos y de profesores, a través de la coordinación y supervisión de cada área, no obstante, no son establecidas mediante informes.

- **UE-09H00682.** Se está implementando un proceso integral de evaluación en áreas de docencia, administración, contabilidad a cargo de una compañía que brinda asesoría y auditoría interna y que van hacer implementadas a partir del periodo lectivo 2019-2020.
- **UE-09H02433.** Se ha mejorado el proceso de enseñanza, ya que se ha realizado estandarización a nivel regional Costa, empero, por parte de la institución no se ha realizado acciones de mejora orientada a la eficiencia en los procesos.

Es de anotar que, aun cuando estas unidades educativas tienen claros algunos de sus procesos, tal como ya se ha evidenciado antes, les hace falta la documentación respectiva que sirva como insumo de mejoramiento.

¿Cuán flexible es la entidad ante cualquier cambio de mejora?

Las unidades educativas analizadas aseguran que existe apertura interna para aplicar cambios y mejoras para contribuir al bienestar de los alumnos y la comunicación; concretamente para la **UE-09H02433** es importante la flexibilidad ante las mejoras que disponga el Ministerio de Educación junto con el Distrito.

¿Se promueve una cultura de administración del riesgo a través de acciones de capacitar al personal?

Como uno de los elementos considerados necesarios por parte del Ministerio de Educación está la gestión de riesgos y, por ello, las unidades educativas han desarrollado una cultura general de prevención de riesgos, basado en planificación adecuada, señaléticas y elementos como detectores de humo y extintores. Las unidades educativas deben realizar simulacros periódicos de sismos. Adicionalmente, la **UE-09H02433** forma brigadas los días sábados: de salud, de tránsito y de seguridad.

¿Se realizan y se documenta las evaluaciones de riesgos ante cualquier proyecto o proceso dentro de la entidad, cómo es manejado?

- Los simulacros son documentados a través de fotografías y subidos a la página del Ministerio de Educación, al menos dos veces al mes.
- Según la **UE-09H00682** en el caso de riesgos administrativos o financieros se maneja un back up de información, pero no son documentados mediante algún tipo de informe.
- La **UE-09H02433**, por su parte, asegura que no existen evaluaciones de riesgos generales que permitan evaluar los procesos y mejorar la eficiencia de los mismos.

¿Posee planes de contingencia y mitigación de riesgo ante cualquier eventualidad, se ha presentado alguno?

Las tres unidades educativas estudiadas aseguran que cuentan con planes de contingencia en lo que corresponde a temblores y los puntos de encuentro; se realizan simulacros de sismos y se envía comunicados a los padres de familia; estos planes son presentados al Ministerio de Educación.

Gestión de las Relaciones

¿Cómo es la comunicación con el personal administrativo, operativo, padres de familia y alumnado?, ¿se fundamentan con informes las reuniones establecidas?

El manejo de la información puede considerarse el adecuado, pero debería mejorarse.

Las opiniones de los entrevistados dejan entrever que le dan mucha importancia a la comunicación, tanto así que tienen a su disposición plataformas virtuales, correos electrónicos, redes sociales y otros medios basados en la

tecnología o a través de carteleras, para mantener informados a la comunidad, además de que las reuniones de junta son sustentadas en actas. Contrariamente a ello, la comunicación con el personal administrativo no es muy eficiente.

¿Se realizan retroalimentaciones con el personal, padres de familia y alumnos?, ¿Cómo son?

En el caso de la **UE-09H02651** se confirma que sí existe retroalimentación, principalmente con representantes de los niños con capacidades especiales para que conozcan su evolución, así mismo con los padres de familia de alumnos que requieren seguimiento, sin embargo, con el personal interno no existe ninguna retroalimentación; coincidiendo con esto último, la **UE-09H00682** mencionó que sólo se difunde el contenido y la línea de comunicación se cierra cuando finaliza el comunicado; para la **UE-09H02433** las retroalimentaciones se realizan en casos especiales, cuando se trata de alguna novedad fuera de lo eventual y la retroalimentación al docente, padres de familia y alumnos es mínima.

Si bien estas unidades educativas tienen los medios adecuados para difundir información, la retroalimentación como elemento del proceso de comunicación se constituye en un cambio a implementar.

¿Se evalúa periódicamente las líneas de comunicación que se establecen al personal administrativo y operativo, padres de familia y alumnado?

Analizadas las situaciones en las que se dan las comunicaciones, se llegó al consenso de que hay algunas deficiencias en cuanto a las líneas de comunicación con el personal administrativo, no así con los profesores, padres de familia y alumnado ya que se dispone de los medios necesarios con base en la tecnología, principalmente.

¿Existen políticas financieras, cuáles son?

De acuerdo con las respuestas proporcionadas, se puede constatar diferentes prácticas; así, las políticas financieras son implementadas por la Universidad a la que se encuentra adscrita la Unidad Educativa **UE-09H02651**; en la **UE-09H00682** no existen políticas financieras documentadas, ya que las decisiones se toman sobre la marcha desde la Alta Dirección; y, en cuanto a la **UE-09H02433** no tiene políticas específicas, únicamente aplica las que dispone y maneja el Distrito.

¿Existe código de ética en la entidad educativa y se promueve a todo el personal el mismo?

El código de ética, denominado *código de convivencia*, establecido por el Ministerio de Educación, es de carácter obligatorio y está basado en acuerdos y compromisos para el desarrollo armónico de las actividades educativas dentro y fuera de las instalaciones y es difundido a través de charlas y talleres. De acuerdo con la **UE-09H02433** cualquier cambio que pudiera ser propuesto es notificado al Distrito para su aprobación.

¿El personal administrativo y operativo conoce el objetivo general, los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad, cómo son difundidos, existe formalmente líneas de comunicación para la difusión de la misma?

- De acuerdo con la Alta Dirección de la **UE-09H02651** existe un problema de comunicación interna ya que, aunque los principales procesos y proyectos a cargo de la Entidad son comunicados, a veces por factor de olvido se suprime cierta información; se está mejorando los procesos de comunicación para superar estos inconvenientes. En el PEI, aprobado por el Ministerio de Educación, se incluye la Misión, Visión,

planes de mejora y actividades a desempeñar, todo lo cual es difundido a profesores y padres de familia.

- En la **UE-09H00682** son difundidos de forma verbal y escrita, manteniendo una comunicación permanente con el personal interno.
- La **UE-09H02433** realiza etapas de socialización, se reúne al personal para que conozcan los proyectos y se sustenta mediante actas del consejo estudiantil, y así mismo se valida por medio de registros de asistencia.

Se puede confirmar, entonces, que las unidades educativas sí cuentan con las directrices de funcionamiento, así como lineamientos de identidad institucional tales como la misión, visión, valores, etc., que son incluidos en sus documentos de planificación, sin embargo, debería ser reforzada la comunicación interna a nivel general lo cual, efectivamente, desarrolla un sentido de pertenencia y compromiso hacia la entidad.

Compromiso de las Personas

¿Existen acuerdos de confidencialidad para los profesores, personal interno?

En la **UE-09H02651** se manejan acuerdos de confidencialidad en cuanto a la ética profesional de cada docente y personal administrativo de forma verbal y de acuerdo a la situación que se maneja; de acuerdo con la **UE-09H00682** en el contrato se establece el acuerdo de confidencialidad; mientras que, según la **UE-09H02433** no existen acuerdos de confidencialidad que firma el personal.

Es importante el manejo confiable de la información institucional y personal de sus integrantes y, tal como se ha podido conocer, cada unidad educativa maneja este aspecto de manera personalizada.

¿Existen evaluaciones de desempeño a profesores, personal interno (¿administrativo?, ¿operativo?) cada cuánto tiempo?

En general, se realizan *evaluaciones a profesores* con frecuencia anual y con ciertas características según la unidad educativa: en la **UE-09H02651** las realizan los coordinadores de cada área; en la **UE-09H00682** están a cargo de la inspección; en la **UE-09H02433** se las cumple mediante plantillas que son enviadas por el Distrito, dichas plantillas son llenadas por los docentes y adicionalmente se evalúa por medio de las clases que imparten (visita áulica).

En cuanto a las *evaluaciones al personal administrativo/operativo* solamente en la en la **UE-09H00682** se confirmó que se realizan y están a cargo del Vicerrectorado, sin embargo, no existen informes sobre acciones a seguir según el resultado del desempeño.

Toma de Decisiones Basada en Evidencias

¿Cómo es el control de la información documentada?

En el caso de la **UE-09H02651** el control documental lo realizan los coordinadores de área de manera que las notas de los estudiantes o la información general de admisión no es aceptada si le faltare alguna documentación; en la **UE-09H00682** el control de la información lo tiene el departamento administrativo; mientras que en la **UE-09H02433** se guarda la documentación durante cinco años, luego es enviado a bodegas donde es almacenada la documentación.

¿Conoce o ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad?

Si bien las unidades educativas particulares sí conocen la existencia de un Sistema de Gestión de Calidad aplicable a la gestión de educación, no la han implementado a lo interno de su institución; por su parte, la **UE-09H02433** asegura que sí conoce el Sistema de Calidad, sin embargo, no lo implementa en la

Institución ya que por ser una Entidad netamente del Estado son controlados por el Ministerio de Educación, por tanto, no es una decisión individual la posibilidad de dicha implementación.

Enfoque al Cliente

¿Cómo es evaluada la satisfacción del alumnado y padres de familia?

¿Existen encuestas de satisfacción?

Desde las tres unidades educativas se confirmó que no cuentan con formato específico y no aplican las evaluaciones de satisfacción al alumnado ni al padre de familia. Es de recordar que para mejorar un proceso se debe recibir retroalimentación de los usuarios de dichos procesos, lo cual convierte a esta ausencia en una de las decisiones necesarias e imprescindibles en un tiempo de cambio y mejora.

Liderazgo

¿Cuál es la función de la Alta Dirección?

Los representantes de las unidades educativas en estudio, aseguraron que la función de Alta Dirección es cumplida en base a lo que estipula el Ministerio de Educación en el Reglamento General a la LOEI el cual como principal función es controlar todos los procesos académicos, financieros y administrativos. Su desempeño en general lo han orientado a la búsqueda de consensos para ofrecer un mejor servicio a la comunidad interna y externa.

De lo hasta aquí revisado, se puede establecer las diferentes necesidades detectadas dentro del ámbito en que se desarrollaron las entrevistas, en relación con los diferentes principios de la gestión de calidad, con base en las normas ISO 9001:2015:

- **Enfoque basado en procesos.** Se conocen los procedimientos y procesos clave, para lo cual la sistematización es considerada fundamental ya que los prioriza según su grado de relevancia en el cumplimiento de los objetivos; no obstante, lo anterior, estas entidades no cuentan con un manual de procesos y procedimientos completo, debidamente organizado y actualizado así como manuales de funciones para cada cargo, por lo que algunas eventualidades han sido atendidas de manera efectiva, pero de forma empírica y, en más de una ocasión, sin documentar las decisiones o soluciones implementadas.

Dentro de la gestión de procesos están considerados también los exámenes de auditoría académica y financiera que aplican los organismos de control, pero hace falta que se realicen auditorías de calidad en donde se analice los procedimientos y se certifique a la institución.

- **Mejora.** En este ámbito, existe una cultura armónica y predisposición orientada a la planificación y la verificación de cumplimientos e implementación de mejoras; se ha instituido una obligación, por parte del Ministerio de Educación, de establecer planificaciones previas al año lectivo, basadas en el PCA, mediante el PEI y el POA, que en general son supervisadas por el Coordinador de área o por el Vicerrectorado, todo lo programado debe ser cumplido en contenido y tiempos, no solamente en lo académico se tiene apertura a las mejoras, también se considera importante la gestión y evaluación de riesgos.

Ante cualquier contingencia en los procesos establecen flexibilidad para el cambio ya que se busca mejoras que reducirían tiempo y recursos, sin descuidar el cúmulo de información que deben reportar a sus organismos

de control como el Ministerio de Educación, Distrito, Ministerio de Educación.

- **Gestión de las relaciones.** La comunicación interna y externa es uno de los principios fundamentales de la Norma ISO 9001:2015, que permite establecer buenas relaciones con la comunidad (padres de familia, estudiantes, profesores, colaboradores), es así que las unidades educativas coinciden en promover la misión y visión, los objetivos generales, los principales proyectos y procesos que se llevan a cabo dentro de la institución, sin que afecte de cierta forma las líneas de comunicación que existen; en la actualidad la tecnología es una herramienta fundamental para difundir la información de manera rápida y oportuna en las diferentes formas que resulten óptimas para la organización. Si bien, hace falta reforzar la evaluación de líneas de comunicación al personal interno, sin embargo, existe buen manejo de la información hacia y con los padres de familia, a través de los dispositivos tecnológicos disponibles que son utilizados para las diversas notificaciones y novedades de interés.

Las instituciones cuentan con un Código de Convivencia que es impartido a todo el personal para conocer las normas internas que deben seguir dentro de la institución, así como también los compromisos y medidas para la solución de conflictos. En su gran mayoría, cualquier contingencia es solucionada y se pone en conocimiento de las autoridades; sin embargo, en algunos casos académicos donde incide directamente el estudiante son notificadas mediante informes o actas de

compromiso que vayan orientadas principalmente a la mejora del rendimiento.

- **Compromiso de las personas.** Entendiéndose dos lineamientos importantes que son la motivación y el sentido de pertenencia. La participación del personal es un elemento de motivación fundamental ya que involucra a los empleados en los objetivos de la organización y los considera propios; por ello, una herramienta fundamental que coinciden las entidades se refiere a las evaluaciones de desempeño, ya que permiten conocer las actividades que están realizando de forma correcta e incorrecta e incluso puede proporcionar información para una acertada toma de decisiones. Otro aspecto de relevancia es el manejo de acuerdos de confidencialidad que, si bien son manejados mayormente de forma verbal, deben ser institucionalizados y preservados en documentos oficiales. Debido al manejo limitado de presupuesto, las unidades educativas no pueden diseñar programas de pago de incentivos, en caso de considerarlo para potenciar el compromiso del colaborador.
- **Toma de decisiones basada en evidencias** de la gestión de la calidad. La Alta Dirección conoce que existen sistemas de gestión de calidad aplicables a cualquier tipo de organización, sin embargo, no las ha implementado en su entidad, ya que sigue las funciones propias de lo que dicta el Reglamento General a la LOEI; aun cuando se reconoce que tener una certificación de la calidad de su institución basado en una norma internacional sería muy conveniente para su unidad académica.
- **Enfoque al cliente**, a través del índice de satisfacción de los usuarios, que en la práctica no se aplica a los padres de familia o a los estudiantes

para conocer el nivel de bienestar que tienen del servicio educativo impartido, así mismo no existe retroalimentación que esté sustentada a través de la documentación para levantar evidencia del proceso con la debida firma de constancia de los padres de familia y/o alumnado.

- **Liderazgo.** En general, los entrevistados coincidieron en que sus funciones están estipuladas en el Reglamento General a la LOEI; independientemente de ello, buscan generar puntos de encuentro y comunicación flexibles para superar situaciones que requieren de decisiones armónicas para beneficio de la institución y de la comunidad.

De lo analizado en este capítulo, tomando como base los resultados de las entrevistas aplicadas, se puede determinar que es importante diseñar un plan que oriente a las unidades educativas en general a gestionar sus procesos, procedimientos y actividades en general hacia los diferentes enfoques que establece la Norma ISO 9001:2015 en cuanto a enfoque en base a procesos, competitividad, satisfacción de clientes, aumento de producción minimizando el uso de recursos sin descuidar la calidad del servicio. En base a esta Norma las entidades deben crear objetivos para la mejora de los procesos que puedan garantizar su capacidad de ofrecer servicios que cumplan con las exigencias de sus clientes (padres de familia y estudiantes), mediante una certificación internacional que les ofrezca prestigio y garantías de calidad, la implementación de la ISO mejora notablemente la gestión de calidad y complementa la ejecución de los procesos relacionados a la documentación, estructura, capacitaciones y auditorías internas y externas.

Capítulo IV

Propuesta

Construir un modelo para el aseguramiento y estandarización de los procesos constituye un aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, la instalación y producción del servicio beneficiando a entidades del sector a impulsar mecanismos de competitividad, mejorando la satisfacción de clientes y aumentando niveles de producción, minimizando los costos en recursos y manteniendo la calidad en el otorgamiento del servicio.

Marco Regulatorio Básico

En la Constitución de la República del 2008 se hace referencia al modelo del Buen Vivir y, concomitante con ello, dos importantes lineamientos legales han sido diseñados para este efecto:

El **Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida**, Objetivo 1 *Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas* busca:

Promover políticas e intervenciones de desarrollo integral de la primera infancia, así como garantizar de manera complementaria el acceso a una educación de calidad para niños, niñas y adolescentes, favoreciendo el acceso a capacitación de calidad y pertinente para jóvenes y adultos, con el fin de potenciar sus capacidades y el desarrollo del talento humano (SENPLADES, 2017, p. 55),

El **Plan Decenal de Educación 2018-2021** incluye como objetivo el “mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo” (INEVAL, 2017, p. 9).

Procedimiento con base en ISO 9001:2015

Todo lo indicado en esta propuesta está de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 y adaptable al tipo de institución, objeto de este estudio y, como etapa previa a su implementación en unidades educativas, se debe analizar la situación actual de la organización en los siguientes pasos (Figura 6):

1. Definir la situación actual de la entidad, se fundamenta en la misión.
2. Alinear los objetivos de la entidad y a dónde se quiere llegar como organización, se fundamenta en la visión.
3. Determinar la situación actual de la entidad frente a la visión, cuán lejos está su cumplimiento.
4. Determinar planes y acciones para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización alineados a la visión.

Adicionalmente, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Identificar los riesgos en los procesos que conlleva la organización.
- Determinar cuán necesario es para la entidad alcanzar la certificación.
- Identificar los procesos que cumplen con los requisitos que establece la Norma o los que se encuentran en etapa de proceso.
- Establecer un calendario o cronograma de actividades con los responsables de cada área.
- Definir el personal encargado, brindarle la capacitación y certificación que avale la participación y la responsabilidad del proceso a realizarse.
- Identificar los recursos necesarios que cuenta la entidad.
- Evaluar costo beneficio asociado a la implementación.

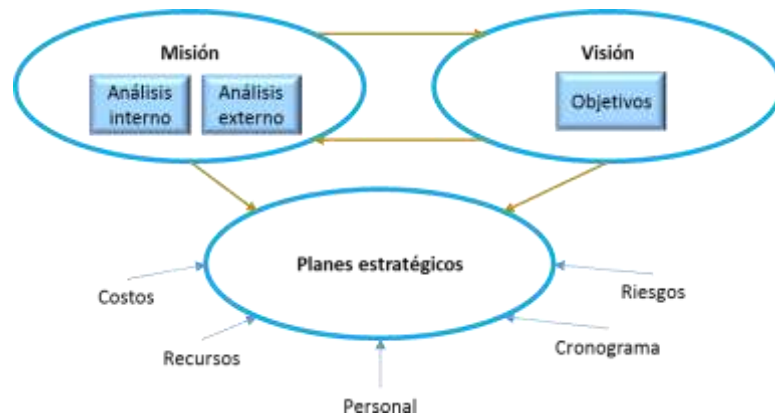


Figura 6. Esquema de diseño de un plan estratégico, con base en la Norma ISO 9001:2015

Los objetivos que se plantean han sido diseñados manteniendo algunas características que se derivan del esquema SMART (que proviene de sus siglas en inglés de **S**pecific de *específico*, **M**easurable de *medible*, **A**ttainable de *alcanzable*, **R**ealistic de *realista*, **T**imely dentro de un *tiempo* específico) (Rojas, Maya, & Valencia, 2017; Tobar, Solís, & Campi, 2018). A continuación, se describe cada uno de ellos.

Objetivos Específicos

Implementar procesos documentados físicamente, para que el personal involucrado conozca los principales procedimientos a seguir. La responsabilidad y liderazgo de la actividad corresponde a la Alta Dirección.

Definir planes de acción y estrategias organizacionales basados en la calidad para enfocarse en la mejora continua y ser más competitivos en el mercado de la educación.

Objetivos Medibles

Dar seguimiento a la documentación acorde al proceso tres veces por semana y establecer que los registros, en cuanto a su redacción, sean precisos y claros.

Establecer auditores internos que permitan evaluar los procesos y definir acciones correctivas y preventivas, para agilizar los procesos de certificación.

Objetivos Alcanzables

Definir el personal que se encargará de realizar auditorías internas y conocer si la documentación que se ha obtenido es acorde a los procesos establecidos.

Promover constantemente la comunicación interna y externa, que permitan conocer la misión y visión de la entidad para cumplir con las metas.

Objetivos Relevantes

Planificar auditorías internas en intervalos para la obtención de certificaciones de calidad que permitan reducir las no conformidades a los procesos, razón por la cual se deben implementar auditorías internas que incluyan tiempos y frecuencias de ejecución.

Eliminar reprocesos que podrían ocasionar extensión en tiempo y recursos.

Objetivos para Tiempo Límite

Establecer la documentación y los procesos acorde a la auditoría de certificación ISO 9001-2015 en un periodo de seis a nueve meses.

Orientar la gestión de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas que, por Ley, deben cumplirse en un período específico de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Un análisis preliminar ayudará a identificar deficiencias de los procesos previo a la certificación de las entidades, razón por la cual puede ayudar a los responsables de la implementación a estimar plazos reales de lo que conlleva a la auditoría interna, es decir se mejoran los procesos deficientes a tiempo lo cual no se retrasan los plazos. Al momento de implementar la ISO 9001:2015 se deben analizar factores importantes que pueden estimar en tiempo y costos:

El tamaño de la organización y la complejidad. De acuerdo a lo estimado en volumen de personas que conlleva a entidades pequeñas y medianas la duración de una implementación puede llevar de seis a nueve meses, ya que, si no existen procesos documentados, que en su gran mayoría no hay, recopilar y conocer los mismos y el personal involucrado se podría afirmar la estimación en plazo antes presentada. Así mismo en el caso que sea una entidad externa que se encargue del proceso podría tomar mayor tiempo, ya que implicaría conocer el negocio, el personal involucrado y los procesos claves que posee la organización.

El tiempo y el personal que la entidad puede asignar a la implementación. Algunas entidades delegan las funciones a encargados de cada departamento o de mandos medios, dependiendo de la asignación y los tiempos que dediquen a la implementación puede acelerar o retrasar la misma, razón por la cual es necesario establecer cronograma, asignación y responsabilidad a cada uno de los procesos para que no existan altercados al momento de la presentación.

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos o de gestión vinculan la responsabilidad de la dirección, la cual se refiere a los procesos de planeación que determinan factores claves y estratégicos de la entidad.

Planificación del sistema de gestión

Definir y elaborar manuales de procedimientos para plantear la forma metódica de las operaciones efectuadas, mediante las funciones de cada actividad clave que conforman los procesos; la importancia de estos manuales es que se transforman en herramienta de comunicación, ya que los procesos no se deberían realizar de forma empírica y no caer en modificaciones a través del tiempo y de la rotación de los partícipes del proceso, a menos que la Alta Dirección lo defina. En

los procedimientos se deben definir actividades estratégicas para seguir los objetivos establecidos, optimizar el manejo de recursos y la documentación que complementa a la ejecución y cumplimiento, así también se deben establecer planes de acción ante cualquier cambio y mejora en los procesos, el ambiente de la organización debe ser flexible ante cualquier cambio en procesos.

Evaluación de riesgos

Las entidades deben determinar y analizar factores internos y externos que pueden afectar la capacidad de lograr los resultados previstos en la gestión estratégica, así mismo, realizar seguimiento y revisión de la información que puede afectar directamente a los procesos. De esta manera se deben identificar los requisitos que satisfagan las necesidades de las personas interesadas en los procesos (clientes), en este caso se enfocaría en padres de familia y estudiantes, ya que la educación se vuelve en un bien de consumo que satisface a clientes directos e indirectos. Basado en estas dos situaciones vulnerables para determinar los riesgos se puede abordar una planificación estratégica para prevenir y reducir efectos no deseados, asegurando mediante un sistema de calidad el alcance a resultados previstos.

La creación de planes para la mitigación de riesgos genera oportunidades para conducir a la adopción de nuevas prácticas que permitan la viabilidad para abordar necesidades en las entidades que se desconocían.

Auditorías internas

Las entidades deben llevar a cabo auditorías en intervalos planificados que permitan obtener información acerca de la gestión de calidad establecida, se recomienda definir estas actividades cada seis meses, seleccionando auditores internos avalados y certificados por la ISO de Calidad aplicada en los procesos. Se

debe tener en cuenta que la organización debe planificar e implementar programas de auditoría que incluyan frecuencia, tiempos y los métodos que se van a realizar en cada proceso, los cambios que éstos puedan tener y los resultados que dejará la auditoría interna, por esta razón es de vital importancia que los procesos de las entidades sean flexibles a los cambios, ya que cualquier no conformidad presentada en un proceso pueda tornarse fácil de modificar mejorando así la eficacia. Los informes de auditorías internas deben ser documentados para llevar un control de cada proceso y así la Alta Dirección pueda conocer el estado de aquellos. Los auditores internos deben conocer los procesos a auditar, y también deben ser personal independiente del mismo.

Evaluación de la satisfacción del cliente

El principal beneficio de la Norma es facilitar la oportunidad de aumentar la satisfacción del cliente, razón por la cual se debe realizar monitoreo periódico del desempeño de la calidad en base a la percepción de los clientes, teniendo presente que la prestación de servicio es tanto a los alumnos como a los padres de familia y ambas evaluaciones deben ser distintas, ya que los alumnos son partícipes de consumir el servicio de forma directa, mientras que los padres de familia de forma indirecta, sin embargo es importante definir estrategias adicionales al servicio común para que se logre la satisfacción esperada, tales como servicios de asistencia económica, psicológica, ayudantías y nivelación en materias y clases extracurriculares, para mejorar el desempeño académico, siendo un complemento en el servicio que escogería los padres de familia o representantes.

Procesos claves y operativos

El enfoque en los procesos implica el ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos que permiten determinar

factores que podrían desviar los resultados planificados de los procesos. Los procesos claves constituyen directamente a las necesidades y expectativas de los clientes que contribuyen a los niveles de satisfacción del cliente.

Procesos de admisión

El proceso de admisión y matriculación debe ser un enfoque importante en las instituciones educativas, ya que de aquello influye el conocimiento de los alumnos y padres de familia que formarán parte de la entidad. Debe iniciar con una serie de requisitos de documentación estándar que debe ser de conocimiento público a fin de que los padres de familia o representantes los conozcan, así sea estudiante de la misma institución; en el caso que sean postulantes de otras instituciones deben rendir evaluaciones de materias fundamentales, con el fin de medir sus conocimientos y si está apto para ingresar a la institución, con anterioridad se deben brindar los temas y materias que se evaluarán. Luego de la calificación se citará a representantes y alumnos al Departamento de Psicología para exponer comentarios sobre su desenvolvimiento, dicha reunión debe ser documentada mediante informe y firmada por el representante del alumno definiendo su acuerdo con todo lo tratado; una vez definido y concretada su admisión debe llenar una ficha técnica con todos los datos del estudiante como representante o padre de familia, para que sea archivada en su documentación personal y se solicitará toda la información que respalde el proceso de admisión y matriculación. Cada registro debe ser personalizado y contar con la numeración correspondiente por cada alumno, para de esta manera mantener una documentación alineada a los procesos.

Evaluación a profesores, estudiantes y personal

La acción estratégica de la gestión de calidad basada en la Norma menciona que el proceso de satisfacción de los clientes es conformado directamente por los proveedores, ya que estos se encargan de suministrar el servicio o producto requerido, basados en esta teoría se puede determinar que los profesores son proveedores de las instituciones, aun cuando forman parte de la entidad educativa, dado que se encargan de prestar el servicio para cumplir con la planificación académica y objetivos planteados que serán alcanzados durante el período lectivo y a su vez brindar apoyo a los padres de familia en la gestión de formación estudiantil. De esta perspectiva se puede establecer que los profesores deben ser evaluados en periodos de intermediación y finalización del ciclo colegial, para así poder tener una visión más clara del rendimiento que han tenido en el área de su pedagogía y didáctica. Las evaluaciones deberían realizarlas tanto estudiantes como padres de familia, de acuerdo a las necesidades y objetivos de la evaluación; como se mencionó todo proceso debe ser sustentado con documentos. Así mismo los estudiantes deben ser evaluados en el rendimiento de cada materia cursada en el período que la entidad educativa mantenga, deben ser recurrentes para así tener una visión más clara de la evolución de cada estudiante.

El personal a evaluar serán los individuos que forman parte de la institución para promover su rendimiento en las actividades que realizan, las evaluaciones deben ser avalados por el jefe directo emitiendo los comentarios pertinentes. En términos generales lo que denota la Norma es que las organizaciones deben determinar métodos de seguimiento, análisis y evaluación necesarios para aseverar los resultados válidos y conservar la evidencia de los procesos. La entidad debe usar los resultados del análisis realizado para evaluar la conformidad

de los estudiantes y padres de familia del servicio educativo impartido, el grado de satisfacción que tienen y si el sistema de gestión de la calidad se ha implementado de forma eficaz y ha alcanzado los objetivos esperados.

Procesos y políticas financieras

Los procesos y políticas deben estar sustentados mediante información documentada, la misma debe entenderse y ser aplicada dentro de la organización por todo el personal involucrado en los procesos. Por medio de estos elementos la entidad podrá determinar lineamientos generales y de control que deben establecerse; en el caso de este ciclo de negocio no existe política de crédito, ya que todo pago debe ser al contado, sin embargo, se debe definir condiciones e informar a los padres de familia y representantes los términos de pago, por ejemplo: los cinco días de cada mes, las fechas de envío y/o retiro de la factura, descuentos por pronto pago, etc. Por la dependencia del Ministerio de Educación que determina las tarifas de matrícula y pensión para cada año lectivo, definen los períodos de matriculación una vez que dicha resolución fue notificada a la alta dirección, por lo general en los meses de Febrero y Marzo.

La Alta Dirección debe definir cuáles son los procesos basados en la gestión dentro de la entidad, por lo que se expone lo siguiente:

- **Determinar los objetivos globales de la entidad.**- Los objetivos deben ser reconocidos en base a la misión y visión de la entidad, que comprenden factores internos (misión) y factores externos (visión) para trazar estrategias que definan un enfoque hacia la excelencia.
- **Identificar procesos claves mediante la estructura de procesos.**- Se debe precisar qué procesos de las actividades propias de la entidad influyen en los resultados de los objetivos planteados inicialmente y que

podrían causar un gran impacto en la decadencia de aquellos y que a su vez afecte a la competitividad de la organización.

- **Establecer objetivos en los procesos claves.-** Una vez definidos los procesos claves, se debe plantear los resultados deseados que se espera de cada proceso y definir las posibles causas y efectos que puedan acarrear los objetivos que se esperan.
- **Plan de acción que permitan cumplir objetivos planteados.-** Se deben especificar planes de gestión mediante un sistema mediático para definir estrategias para lograr los objetivos, es necesario especificar plazos de tiempo, responsables para la implantación de metas y acciones.
- **Reunión de gestión financiera, consejos estudiantiles y padres de familia.-** Se deben establecer reuniones periódicas en base al criterio que la Alta Dirección lo indique, ya que en éstas se puede conocer el panorama general de la entidad; si bien es cierto la importancia de esas reuniones es que todos los involucrados de la entidad se sientan partícipes de la organización y que asuman los objetivos institucionales como propios. De esta manera se seleccionó la gestión financiera como tema de atención en las reuniones periódicas, para conocer el desenvolvimiento de las finanzas como componente vital de toda entidad, es así que en este tema se sugiere que las reuniones sean mensuales y se interaccione con situaciones revisadas durante cada mes y las posibles acciones a tomarse. Lo anterior con base en la Norma ISO 9001:2015 en donde se menciona que la organización debe tener comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad y

define qué se debe comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica.

Las reuniones de consejo estudiantil en la cual participan maestros y la Alta Dirección deben ser reuniones que queden sustentadas mediante acta que especifique todo lo tratado en aquellas, el personal que participó, conclusión, fecha y hora, ya que todo proceso debe ser documentado para prevalecer la eficacia del Sistema de Gestión, siendo este proceso considerado como clave dentro de la entidad. La reunión de padres de familia debe seguir el esquema del consejo estudiantil para documentar e informar a los padres de familia de todos los temas tratados, debe quedar en evidencia todo el personal que fue partícipe de las reuniones mediante firma de inclusión de los mismos.

Procesos de gestión y soporte

La finalidad es apoyar a procesos que llevan a cabo una función establecida para alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos.

Documentación de los procesos

La información debe estar documentada para establecer evidencia de los procesos, en este caso debe existir manuales de procedimientos que esté disponible para su uso y cuando se necesite, así mismo deben respaldarse con la documentación necesaria y ser de carácter confidencial definiendo los controles que se van abordar como la distribución, acceso y uso; almacenamiento y preservación; control de cambios y versiones; conservación y disposición. Así mismo documentar procesos busca la mejora continua de la organización y las actividades no se realizarán de forma empírica, por ejemplo: cuando un empleado se desvincula de la entidad todos sus conocimientos e información valiosa se van con él, y si no existe un manual de procesos documentado, vendrá otra persona a

ejecutar funciones con otro criterio, rediseñando el proceso y afectando los lineamientos de la entidad, razón por la cual debe haber un manual de funciones que forme parte de los procesos.

Control de la información

Este procedimiento aplica para el control de registros, documentos internos y externos, que comprende desde la necesidad de crear o modificar un documento, hasta divulgar, distribuir y la exposición final de la información. Se menciona documentación interna a los datos que posee y/o elabora la entidad a través de papel o medios digitales; y, documentación externa es la información que expone la organización a organismos o personas ajenas directas o indirectas a la entidad para el desarrollo de las actividades, por ejemplo: Ministerio de Educación, padres de familia, auditoría externa, entidades financieras, etc. La información obsoleta debe también ser manejado de forma correcta y ser identificada claramente, ya sea por nuevas versiones o por procedimientos actuales, es importante que cada documentación sea reconocida a través de versiones definidas en aquellas.



Figura 7. Requisitos para implementación ISO 9001:2015

Administración y control: niveles de aprobación y responsables de cada proceso.

En cada proceso dentro de la organización debe existir personal que forma parte de aquel, sin embargo, no deben ejecutar más de una actividad importante dentro del ciclo estudiantil de forma directa o indirecta, razón por la cual se debe definir una adecuada segregación de funciones para reducir la oportunidad de posibles fraudes que pueden ejecutarse dentro del establecimiento. Los niveles de aprobación deben ser establecidos en base al organigrama de la entidad, en cada proceso debe existir una persona que elabora cada actividad y jefe que aprueba la ejecución, debe quedar documentado a través de firmas de conformidad que se ha ejecutado la actividad. Así mismo existen niveles de aprobación de acuerdo al perfil de usuario manejados en sistemas contables, en el cual define a cada procedimiento la aprobación requerida de acuerdo al nivel de aprobación.

Revisión y verificación documental

La Alta Dirección debe revisar el Sistema de Gestión de la Calidad, los procesos claves documentados de la entidad de acuerdo a la planificación establecida para asegurar que los lineamientos y procesos se están ejecutando de manera correcta y no han sido modificados a través del tiempo, así mismo la documentación que sustente a los procesos y que estas sean las versiones actuales implementadas. Es de vital importancia que estas revisiones sean sustentadas a través de informes que dejen en constancia las verificaciones y revisiones pertinentes.

Procesos de medición y mejora

La entidad debe evaluar y asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, razón por la cual se establecen actividades de seguimiento y medición para definir

que los objetivos de cada proceso se están cumpliendo en base a los lineamientos de la organización.

Conocer las no conformidades y definir acciones

Las no conformidades pueden ser detectadas a través de las auditorías internas establecidas en el periodo de tiempo que la organización desee ejecutar en base a la necesidad y criterio, razón por la cual se establecen este tipo de actividades de control, o puede originarse a través de evaluaciones de satisfacción de clientes y evaluación de desempeño en el personal u organismos de control. En el caso que exista una no conformidad deben tomarse las acciones necesarias para controlar y corregir y hacer frente a las consecuencias que puedan tener las mismas, es así que al tomar acciones correctivas se busca que no vuelvan a ocurrir directa o indirectamente en los procesos que se han encontrado tal no conformidad, que podrían convertirse en riesgos que afectarían los objetivos planteados inicialmente y sus resultados.

Planes de mejora continua

Las entidades deben definir un plan de mejoramiento institucional para optimizar la calidad en la educación, a través de un conjunto de procedimientos que a su vez han sido planteados en el Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a la Alta Dirección, docentes, padres de familia y alumnado en el cual se analizan los resultados de las evaluaciones internas y externas. El plan de mejoramiento debe estar alineado a la misión y visión de la entidad que es y a dónde quiere llegar, definidos en base a factores internos y externos, lo que se espera es que las debilidades y amenazas se conviertan en fortalezas y oportunidades a través de acciones que involucren a todo el personal; es muy importante que la entidad sea flexible al cambio ya que esto pueden incidir en

acciones críticas por la resistencia a innovar o mejorar por miedo al fracaso o pérdida de recursos.

Ejemplo:

Proceso	Objetivo	Evaluación	Mejora
Admisión de estudiantes.	Garantizar que los estudiantes que han postulado son aptos para el curso definido.	Se han concretado resultados a través de pruebas de admisión.	Establecer cursos de nivelación para alumnos a postularse en el proceso.

Sistematizar procesos a través de la tecnología

En la actualidad es de vital importancia sistematizar procesos, ya que la organización se vuelve más competitiva en el sector, por lo que aumenta la capacidad de dar una respuesta rápida a los clientes en base a la entrega del servicio requerido, así mismo se reducen costos mejorando la eficiencia. Por ejemplo: crear un sistema de matriculación a través de la tecnología permite a los padres de familia realizar este proceso en línea sin necesidad de acercarse a la entidad, esto podría ser de gran utilidad, ya que la mayoría de ellos trabajan y no tienen tiempo. La eficiencia operativa mejora la eficiencia global de la entidad ya que al analizar procesos que pueden ser repetitivos y que toman tiempo, pueden ser sistematizados reduciendo costos operativos y generando una rentabilidad óptima. La innovación distingue a las demás instituciones que se dedican a esta misma línea de negocio que abarcan estrategias que analizan los procesos propios de la entidad.

Reducción de recursos y definir planes de acción

La reducción de recursos busca optimizar costos que mejoran la rentabilidad de la organización, deben ir de la mano de la sistematización de procesos, así también definir planes de acción para controlar y corregir los procesos pertinentes.

Cronograma de implementación

El manejo del tiempo es fundamental para la buena marcha del proyecto y el cumplimiento adecuado del mismo, razón por la cual corresponde una referencia en tiempo de los principales factores de interés a ejecutarse y el tiempo que tomaría la ejecución.

Tabla 3. Cronograma de ejecución del Sistema ISO 9001:2015

Factores de Interés	Semanas	% Tiempo
Establecer el personal responsable de la implementación y realizar la debida capacitación y certificarlos con la Norma ISO 9001:2015 para que puedan implementarla.	1	3%
Conocimiento del negocio y los procesos.	1	3%
Definición de la situación actual de la entidad y conocimiento de los objetivos alineados a la misión y visión.	1	3%
Determinar planes y acciones para alcanzar los objetivos a largo plazo.	2	6%
Reconocer qué procesos se encuentran sustentados.	2	6%
Establecer entrevistas con el personal involucrado a los procesos.	3	8%
Elaboración de manuales de procesos en conjunto con el personal encargado.	8	22%
Establecer los planes de contingencia y mitigación de riesgos de la entidad.	2	6%
Determinar la documentación a manejarse de acuerdo a los manuales de procesos.	1	3%
Definir la documentación faltante para sustentar el proceso.	1	3%
Realizar seguimiento y recopilar información faltante que determine evidencia del proceso.	1	3%
Establecer auditorías internas con el personal certificado.	4	11%
Revisión por la Alta Dirección.	1	3%
Iniciar las auditorías de certificación.	3	8%
Conocer las no conformidades de los procesos y establecer los planes de acción.	3	8%
Finalización de las auditorías de certificación.	2	6%
Total	36	100%

Efectividad en la implementación

La responsabilidad de la implementación de esta propuesta, aunque recae sobre la Alta Dirección, corresponde a todos los integrantes de la unidad educativa, desde sus diferentes cargos y funciones, ya que el éxito de la institución depende de todos sus componentes jerárquicos y de quienes los ocupan, así

podemos establecer que un sistema de calidad en los procesos permite a la entidad:

- Identificar los procesos claves educativos.
- Mejorar los procedimientos en enseñanza al alumnado y brindar un adecuado servicio educativo que infiere a la participación de padres de familia y/o representantes.
- Certificar la calidad avalado por un organismo competente.

La certificación en la calidad educativa no solamente busca la optimización de los procesos en las organizaciones, sino consigue definir mejoras en los procesos de enseñanza y directrices para efectivizar el sentido pedagógico a todo el sistema académico, el cual genera un desarrollo en la formación integral de los estudiantes estableciendo la viabilidad en las programaciones y rendimientos de los mismos.

Conclusiones y Recomendaciones

Revisados todos los elementos obtenidos a través de esta investigación puede llegarse a emitir algunas conclusiones y recomendaciones relacionadas con la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y sus beneficios.

Conclusiones

Con base en la hipótesis planteada inicialmente y con el fin de responder a las interrogantes establecidas, con respecto a los beneficios que la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 constituye para una entidad, se pudo constatar, a través del análisis de experiencias de unidades educativas, que contar con un sistema de calidad ISO 9001:2015 permite influir en la calidad de los procesos estudiantiles con lo cual se confirma la hipótesis planteada.

Luego de analizar las normas de calidad, contenidas en la ISO 9001:2015, que tienen relación directa en el funcionamiento y eficiencia de las instituciones de educación media en Ecuador, se pudo determinar que no existe un modelo exacto que oriente la gestión educativa y administrativa para generar eficiencias en su organización y su funcionamiento sin embargo, la eficiencia de las actividades de las entidades educativas conlleva al enfoque de los procesos que deben ser planificados y controlados para garantizar la trazabilidad del sistema de gestión.

En cuanto a los procesos que se desarrollan en unidades educativas de educación media, se identificaron los siguientes: procesos de admisión, planificación anual, ingreso de asistencias y notas, juntas de curso con alumnos y profesores, procesos contables y financieros; es de resaltar que el enfoque a los

procesos aumenta el control de las actividades y mejora la comunicación con la participación del personal, como principio básico de la Norma, volviéndola competitiva en la aplicación de conocimientos y habilidades que conllevan a alcanzar los resultados previstos en los objetivos generales, misión y visión establecidos en el Código de Convivencia

Los elementos obtenidos luego del análisis de las normas ISO 9001:2015 y que definitivamente pueden ser aplicables a una unidad educativa, con fines de elevar su nivel de competitividad y eficiencia institucional, han sido incluidos en el plan diseñado con el fin de cumplir con el objeto de esta investigación.

Recomendaciones

Las entidades educativas deben establecer procedimientos que estén sustentados a través de documentación que permitan conocer al personal involucrado en los procesos que realizan, para determinar las actividades que se ejecutan y se desarrollan, en el cual a través del tiempo serán modificadas únicamente mediante mejoras.

Otra de las acciones de importancia es implementar controles del cumplimiento de las actividades fundamentada en los procesos mediante la evaluación periódica de la gestión educativa, por lo menos dos veces al año.

Adicionalmente, se deberá adoptar el desarrollo de la cultura de mejora continua en las instituciones educativas para garantizar el cumplimiento de la gestión de la calidad; así mismo, establecer evaluaciones en base a la evidencia sustentada dentro del marco legal y ético que contribuyan a la mejora continua.

Referencias Bibliográficas

- Acuña, L. A., & Pons, L. (2016). Education quality a subject of debate. From the definitions of international organizations to the patches of the Mexican educational project. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 12(2), 155–174.
<https://doi.org/10.18004/riics.2016.diciembre.155-174>
- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & gestión*, (32), 1–26. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de moebio*, (53), 175–189.
<https://doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200006>
- Antúnez, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: De la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, 10(2), 1–28. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612016000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de <http://repositorio.dpe.gob.ec/bitstream/39000/638/1/NN-001-Constituci%C3%B3n.pdf>
- Asamblea Nacional. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. , Pub. L. No. Registro Oficial 572, Año III 116 (2015).
- Baca, G., Cruz, M., Cristóbal, M., Baca, G., Gutiérrez, J. C., Pacheco, A. A., ... Obregón, M. G. (2014). *Introducción a la Ingeniería Industrial* (Segunda

edición). Recuperado de

https://books.google.com.ec/books?id=eNLhBAAAQBAJ&pg=PA118&lp g=PA118&dq=%22practicar+el+control+de+calidad+es+desarrollar,+dise%C3%B1ar,+manufacturar+y+mantener+un+producto+de+calidad+que+sea+el+m%C3%A1s+econ%C3%B3mico,+el+m%C3%A1s+%C3%BAtil+y+siempre+satisfactorio+para+el+consumidor%22&source=bl&ots=k7TmJqXLgf&sig=hyCwzwtXOm_3HxIW6p-IR5HTo9A&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiek_mCh93YAhWSyVMKHXMoCdYQ6AEIQDAE#v=onepage&q&f=false

Barrios, K. del C., Contreras, J. A., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103–114.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

Benzaquen, J., & Convers, J. (2015). EL ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Revista GCG 2015 Volumen 9 N° 3 05*, 9(3), 107–128.

<https://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N3.05>

Berghe, W. van den. (2015). Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea. *Revista Europea de La Formación Profesional, CEDEFOP*, (15).

Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/28160866_Aplicacion_de_las_normas_ISO_9000_a_la_ensenanza_y_la_formacion

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.

- Bianchetti, A. F. (2017). Calidad educativa: Concepciones y debate. *Revista electrónica de investigación educativa*, 19(1), 1–3. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1607-40412017000100157&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Bondarenko, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Educere*, 11(39), 613–621. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1316-49102007000400005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Brull, E. (2007). El proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos. *Revista Virtual Cuadernos de Gestión*, 1–14. Recuperado de http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-A112_Implantar_la_Gestion_de_Procesos_20070313125816.pdf
- Calderón, D. (2011, enero). El desafío de las brechas en educación. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de Mexicanos Primero website: <https://www.mexicanosprimero.org/index.php/educacion-en-mexico/nuestra-opinion/item/el-desafio-de-las-brechas-en-educacion>
- Carro, R., & González, D. (2012). *Normalización serie normas ISO 9000* (Vol. 9). Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1615/1/10_normas_iso_9000.pdf
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*, 14(1), 81–83. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Crosby, P. B. (2009, febrero 7). La calidad como filosofía de gestión. Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN website: <https://www.pablogiugni.com.ar/philip-b-crosby/>

- Daviet, B. (2016, julio). *Revisar el principio de la educación como bien público*. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245306_spa
- Diario El Mundo. (2017). Mejores colegios: Los 27 criterios. *Diario El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/mejores-colegios/2017/03/01/58b6a1fee2704efa6b8b4624.html>
- Diario El Universo. (2003, abril). Certificado de calidad para cinco colegios de Quito. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de <https://www.eluniverso.com/2003/04/16/0001/12/B19BA53F5B06416481872D27DDEB9322.html>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162–167. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Duro, V., & Gilart, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166–181. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842016000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- EAE Business School. (2014, octubre). Ventajas del manual de calidad ISO 9001. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de Retos en Supply Chain website: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/ventajas-del-manual-de-calidad-iso-9001/>

- Escobar, M., & Mosquera, A. (2013). The Conceptual Framework Related to Quality: A Tower of Babel. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 207–216.
- Escuela Europea de Excelencia. (2016, agosto). Etapas para una correcta implementación de la norma ISO 9001. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de Escuela Europea de Excelencia website:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/08/etapas-correcta-implementacion-de-la-norma-iso-9001/>
- Escuela Europea de Excelencia. (2018). ISO 9001:2015. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de ISOTools Excellence website: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Esquivel, Á. F., León, R., & Castellanos, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56–72. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552017000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- García, F. J., Juárez, S. C., & Salgado, L. (2018a). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206–216. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- García, F. J., Juárez, S. C., & Salgado, L. (2018b). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206–216. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es

García, Manuel, Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89–94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>

García, Marta. (2013). Educar en la sociedad contemporánea: Hacia un nuevo escenario educativo. *Convergencia*, 20(62), 199–220. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-14352013000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es

García, O. F., Vallejo, B. M., & Mora, C. E. (2015). La calidad desde el diseño: Principios y oportunidades para la industria farmacéutica. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 68–78. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.005>

González, H. (2016, julio). ISO 9001:2015. Elaboración de mapas de procesos. Recuperado el 29 de octubre de 2018, de Calidad y Gestion website: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>

Gutiérrez, J. (2014). La implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001 en tres experiencias educativas. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5779>

Hernández, G., Arcos, J. L., & Sevilla, J. J. (2013). Gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Calidad en la educación*, (39), 81–115. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652013000200004>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.

- Herrera, J. I., Guevara, G. E., & Munster, H. (2015). Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teórico-metodológico. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(2), 120–134. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1608-89212015000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- INEVAL. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2018-2021*. Recuperado de <http://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/Plan-estrategico-INEVAL-2018-2021-.pdf>
- ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015. (s/f). Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>
- ISO Tools. (2015, marzo). ¿Qué son los indicadores de calidad? Recuperado el 6 de febrero de 2018, de Calidad y excelencia website: <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>
- Jiménez, D. (2014, octubre). Los 7 Principios de Gestión de Calidad – DIS/ISO 9001:2015. Recuperado el 24 de septiembre de 2018, de Pymes y Calidad 2.0 website: <https://www.pymesycalidad20.com/los-7-principios-de-la-gestion-de-calidad-disiso-90012015.html>
- Johnson, D. F. (2017). Investigación cualitativa y educación: *Enfermería: Cuidados Humanizados*, 6(SPE), 83–88. <https://doi.org/10.22235/ech.v6iespecial.1455>
- Lasida, J., Isola, R., & Sarasola, M. (2016). Estudio de impacto de instrumentos de evaluación y mejora de centros educativos. *Páginas de Educación*, 9(1), 20–50. Recuperado de

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1688-74682016000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, 11(39), 595–604. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1316-49102007000400003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

León, C. C., Menéndez, A., Rodríguez, I. P., López, B., García, M. C., & Fernández, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843–857. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1025-02552018000600843&lng=es&nrm=iso&tlng=es

López, Z., & Michelena, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 34–44. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362014000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>

Ministerio de Educación. Acuerdo MINEDUC-ME-2015-00157-A Refórmese el “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, expedido con Acuerdo Ministerial 020-12 de 25 de enero de 2012” | Oficial. , Pub. L. No. e, 619 (2015) Registro Oficial (2015).

Ministerio de Educación. (2016). Plan decenal de Educación 2016-2025. Recuperado el 4 de septiembre de 2019, de Google Docs website:

<https://drive.google.com/file/d/0B->

[JyZ7WJiu5tWjFiUIVIVVR5UFk/view?usp=embed_facebook](https://drive.google.com/file/d/0B-JyZ7WJiu5tWjFiUIVIVVR5UFk/view?usp=embed_facebook)

Ministerio de Educación. (2017, diciembre). Presupuesto de educación para 2018

crece en un 16%. Recuperado el 4 de septiembre de 2019, de

<https://educacion.gob.ec/presupuesto-de-educacion-para-2018-crece-en-un-16/>

Ministerio de Educación. (s/f). Estadísticas educativas a partir de 2009-2010).

Recuperado el 10 de febrero de 2019, de <https://educacion.gob.ec/amie/>

Moreno, T. (2011). La cultura de la evaluación y la mejora de la escuela. *Perfiles*

educativos, 33(131), 116–130. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-26982011000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Muñoz, V. (2014a). El derecho humano a la educación. *Sinéctica*, (42), 1–10.

Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1665-109X2014000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Muñoz, V. (2014b). El derecho humano a la educación. *Sinéctica*, (42), 1–10.

Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1665-109X2014000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Oliva, E., & Piñero, M. L. (2011). Estado del arte de la investigación cualitativa en los trabajos de grado de maestría del Instituto Pedagógico Luis Beltrán

Prieto Figueroa. *Paradigma*, 32(2), 125–150. Recuperado de

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1011-22512011000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Palominos, P. I., Quezada, L. E., Osorio, C. A., Torres, J. A., & Lippi, L. M. (2016). Calidad de los servicios educativos según los estudiantes de una universidad pública en Chile. *Revista iberoamericana de educación superior*, 7(18), 130–142. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-28722016000100130&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Pérez, A., & Miranda, B. E. (2015). Acciones y resultados preliminares relativos a la gestión de documentos en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 7–15. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202015000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Pérez, J. A., Hernández, L., García, L. E., Cid, M. del C., Hernández, O., & Martínez, J. (2014). Importancia de la orientación educativa en la formación de valores en las universidades de Ciencias Médicas. *Revista Médica Electrónica*, 36(4), 512–520. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1684-18242014000400013&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, enero 1). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (January–February 2011). Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Ramos, Y., Acevedo, J. A., Ramírez, F., & García, E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Revista Ingeniería Industrial*, 37(1). Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100007

Real Academia Española. (2018). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de Diccionario de la lengua española website: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2014). *Administración* (Décimo Segunda Edición). México, D.F.: Pearson.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: Una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39–49. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-16592011000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Rojas, M. D., Maya, L. M., & Valencia, M. E. (2017). Definition of a model for personal financial planning applied to the Colombian case. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 155–171. <https://doi.org/10.22395/rium.v16n31a8>

Saborido, S. M. (2017, abril). Educación para alcanzar bienestar | Educación. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de Diario Las Américas website: <https://www.diariolasamericas.com/opinion/educacion-alcanzar-bienestar-n4119880>

Sancho, C., Jornet, J. M., & González, J. (2017). Una aproximación al valor social subjetivo de la educación en Iberoamérica. Evidencias de validez entre Argentina, España y República Dominicana. *Perfiles educativos*, 39(157), 14–33. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-26982017000300014&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Sarasola, M., Delgado, P., & Lasida, J. (2015). The Impact of PCI Education Quality System Implementation Through Teachers' Perspective. *Páginas de Educación*, 8(2), 121–143. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1688-74682015000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Segovia, F. (2018, mayo 14). Ecuador trabaja para reducir la desigualdad a través de la educación. Recuperado el 29 de octubre de 2018, de Diario El Telégrafo website: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-desigualdad-educacion>
- Sejzer, R. (2015a, agosto). Calidad Total: Las 7 enfermedades mortales de la gerencia, por Deming. Recuperado el 25 de enero de 2018, de Calidad Total website: <http://ctcalidad.blogspot.com/2015/08/las-7-enfermedades-mortales-de-la.html>
- Sejzer, R. (2015b, septiembre 9). Calidad Total: La Trilogía de Juran. Recuperado el 17 de enero de 2018, de Calidad Total website: <http://ctcalidad.blogspot.com/2015/09/la-trilogia-de-juran.html>
- SENESCYT. (2019). Obtención de cupos para el acceso a la educación superior para ecuatorianos residentes y no residentes en el país y para extranjeros residentes en el país. Recuperado el 4 de septiembre de 2019, de Servicios Senescyt website: <http://servicios.senescyt.gob.ec/servicio/obtencion-de-cupos-para-el-acceso-a-la-educacion-superior-para-ecuatorianos-residentes-y-no-residentes-en-el-pais-y-para-extranjeros-residentes-en-el-pais/>

SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida.*

Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Suárez, J. (2013). Management Control in the Value Chain and the Contributions of Management Accounting: A Case Study on a Colombian Company.

Cuadernos de Contabilidad, 14(34), 245–262. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-14722013000100010&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Terrazas, R., & Silva, R. (2013). La educación y la sociedad del conocimiento.

Revista Perspectivas, (32), 145–168. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1994-37332013000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Tintaya, P. (2016). Enseñanza y desarrollo personal. *Revista de Investigacion*

Psicologica, (16), 75–86. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2223-30322016000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Tobar, J. E., Solís, M. N., & Campi, I. I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Revista Universidad y*

Sociedad, 10(3), 325–332. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000300325&lng=es&nrm=iso&tlng=es

UNESCO. (2017). Educación. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de Oficina de la UNESCO en Santiago website:

<http://www.unesco.org/new/es/santiago/education/>

Yzaguirre, L. E. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 36(3), 1–12. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/41924110_Calidad_Educativa_e_ISO_9001-2000_en_Mexico

Apéndices

Apéndice A: Guía de entrevista, basada en principios de la Norma ISO 9001:2015

Enfoque a procesos

- ¿Cuáles son los procesos claves de la entidad? ¿Qué procesos son sistematizados?
- ¿Posee manuales de cada uno de los procesos mencionados: si, no, ¿de cuáles?
- ¿Con qué frecuencia se ejecutan cada proceso?
- ¿Las deficiencias de los procesos son comunicadas a través de informes y se determinan acciones y recomendaciones para atenderlas?
- ¿Posee manuales de funciones para cada cargo de la entidad basados en la estructura organizacional?
- ¿Los perfiles y descripciones de cargo están alineados a las funciones propias de la entidad educativa?
- ¿Cuáles son los organismos de control externo y cómo se maneja el proceso?
- ¿Alguna vez ha habido auditorías internas a nivel académico, de control interno y financieras?
- ¿Los controles que se han implementado están sustentado en el manual de procesos?
- ¿Cómo es el manejo con sus proveedores?, ¿Cómo es el proceso?, ¿Cuántas cotizaciones se realizan?

Mejora

- ¿Se realizan planificaciones previas al año lectivo? ¿Cómo son?
- ¿Se logran los resultados previstos en la planificación?
- ¿Se han implementado mejora a los procesos y cuáles han sido las acciones de mejora?, ¿Cómo se evalúan?
- ¿Cuán flexible es la entidad ante cualquier cambio de mejora?
- ¿Se promueve una cultura de administración del riesgo a través de acciones de capacitar al personal?
- ¿Se realizan y se documentan las evaluaciones de riesgos ante cualquier proyecto o proceso dentro de la entidad, cómo es manejado?
- ¿Posee planes de contingencia y mitigación de riesgo ante cualquier eventualidad, se ha presentado alguno?

Gestión de las relaciones

- ¿Cómo es la comunicación con el personal administrativo, operativo, padres de familia y alumnado? ¿se fundamentan con informes las reuniones establecidas?
- ¿Se realizan retroalimentaciones con el personal, padres de familia y alumnos?, ¿Cómo son?
- ¿Se evalúa periódicamente las líneas de comunicación que se establecen al personal administrativo y operativo, padres de familia y alumnado?
- ¿Existen políticas financieras, cuáles son?
- ¿Existe código de ética en la entidad educativa y se promueve a todo el personal el mismo?

- ¿El personal administrativo y operativo conoce el objetivo general, los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad, cómo son difundidos, existe formalmente líneas de comunicación para la difusión de la misma?

Compromiso de las personas

- ¿Existen acuerdos de confidencialidad para los profesores, personal interno?
- ¿Existen evaluaciones de desempeño a profesores, personal interno (¿administrativo?, ¿operativo?) cada cuánto tiempo?

Toma de decisiones basada en evidencias

- ¿Cómo es el control de la información documentada?
- ¿Conoce o ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad?

Enfoque al cliente

- ¿Cómo es evaluado la satisfacción del alumnado y padres de familia?
¿Existen encuestas de satisfacción?

Liderazgo

- ¿Cuál es la función de la Alta Dirección?

Apéndice B: Mapa de Procesos



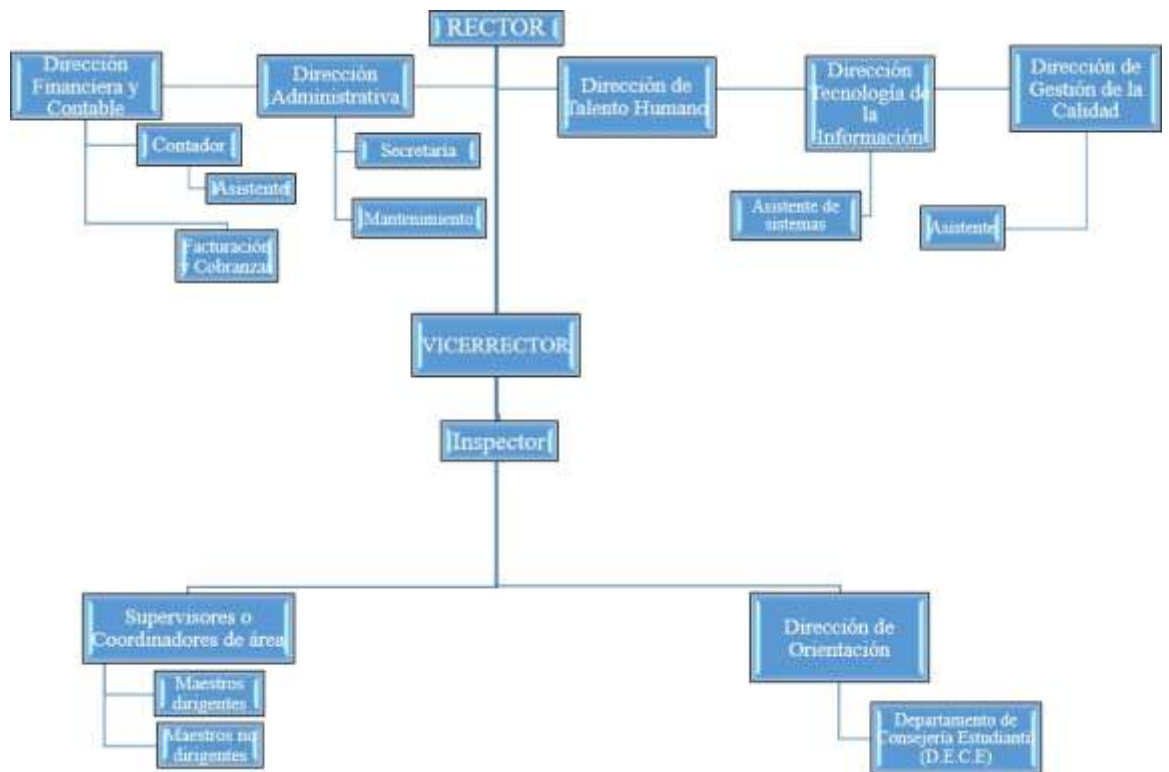
Gestión pedagógica: incluye la formación pedagógica del profesorado, el currículo, la evaluación y seguimiento del proceso académico, con todos sus componentes debidamente establecidos por los entes reguladores, desde el ingreso del estudiante, pasando por su promoción, hasta llegar a la conclusión de su nivel de estudios. En este componente se considera también el recurso bibliotecario.

Gestión directiva: atención, seguimiento y evaluación del proceso formativo, atención a la comunidad educativa interna y externa, seguimiento a la planificación institucional y a la calidad educativa, toma de decisiones que afecten a la totalidad de la institución; fortalecimiento y conducción hacia la misión, visión, valores y objetivos institucionales

Gestión administrativa y de apoyo a la comunidad: comunicación interna, manejo financiero, recursos logísticos, archivo, gestión del talento humano, proyección institucional, secretaría, atención al usuario interno y externo.

Gestión de evaluación: seguimiento, evaluación, medición, implementación de mejoras, para rendición de cuentas.

Apéndice C: Propuesta de Organigrama Estructural Básico



Apéndice D: Formato Estándar para una Descripción del Cargo

En este formato se incluye la información básica que se debe considerar para identificar la importancia de la ejecución del cargo y su relación con otros cargos de la institución.

1. Identificación del cargo
 - a. Denominación
 - b. Nivel jerárquico
 - c. Área o dependencia
 - d. Sub-área
 - e. Nivel de reporte superior
 - f. Nivel de supervisión
 - g. Nivel de coordinación
 - h. Número de plazas
 - i. Partida presupuestaria
 - j. Jornada de trabajo
2. Naturaleza del cargo
 - a. Función principal (razón de ser del cargo)
 - b. Funciones esenciales (incluye la frecuencia de ejecución)
 - c. Otras funciones (incluye la frecuencia de ejecución)
3. Perfil del cargo
 - a. Conocimientos básicos
 - b. Formación profesional básica y específica
 - c. Competencias generales y específicas
 - d. Áreas de actualización continua

Apéndice E: Indicadores de Gestión

Un indicador permite a la unidad educativa identificar su situación y los resultados de su gestión, lo que a su vez sirve para la rendición de cuentas al Estado y a la sociedad en general. Los siguientes son indicadores básicos, que pueden ser revisados y actualizados, según los órganos de control.

Académicos

- Número de matriculados, curso, año
- Índices de permanencia, deserción, repitencia, eficiencia terminal
- Número de estudiantes por profesor, curso
- Promedio de calificaciones por estudiante, curso
- Porcentaje de aprobados/reprobados por profesor, curso
- Promedio de asistencia a clases por estudiante, curso
- Número de veces que se actualiza el plan de estudios en el año
- Número de profesores y/o tutores por materia, curso

Infraestructura y recursos tecnológicos y de apoyo pedagógico

- Número de laboratorios
- Número de computadoras/impresoras
- Material didáctico, frecuencia de actualización
- Número de equipo audiovisual
- Servicio de internet, para comunicación y formación

Bienestar estudiantil

- Aulas, baños, áreas comunes, áreas de recreación
- Número de becados, curso, año
- Número de convenios de pago (si procede)
- Número de atenciones médicas
- Convenios para pasantías

Financieros

- Punto de equilibrio
- Activos y Pasivos

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Johana Elizabeth Rivas Saavedra**, con C.C: # 0925845778, autora del trabajo de titulación: **Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de los Procesos, con base en las Normas ISO 9001:2015, para las Entidades Educativas del Ecuador**, previo a la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de septiembre del 2019

Rivas Saavedra, Johana Elizabeth

C.C: 0925845778

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de los Procesos, con base en las Normas ISO 9001:2015, para las Entidades Educativas del Ecuador.		
AUTORA:	Rivas Saavedra, Johana Elizabeth		
REVISORA:	Ing. Gabriela Aizaga Castro, Mgs.		
TUTORA:	Ing. Adela Zurita Fabre, Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de septiembre del 2019	No. DE PAGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Calidad institucional, gestión estratégica empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2015, procesos y Procedimientos, indicadores de gestión, plan estratégico.		
RESUMEN:	<p>El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos que se cumplen en las unidades educativas, tomando con base las Normas ISO 9001:2015; para llegar a este propósito y conocer aspectos importantes sobre el manejo procesual y procedimental interno se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, del tipo descriptivo e inductivo; se aplicó una guía de entrevista a profundidad a representantes de tres instituciones educativas, una fiscal y dos del tipo particular laico, de donde se obtuvo que los procesos que se desarrollan en unidades educativas de educación media, principalmente son de admisión, planificación anual, ingreso de asistencias y notas, juntas de curso con alumnos y profesores, procesos contables y financieros, teniendo claro el enfoque en los procesos que les permite el control de las actividades y mejora la comunicación con la participación del personal. Al revisar aspectos de la norma ISO 9001:2015 que tengan relación directa en el funcionamiento y eficiencia de las instituciones de educación media en Ecuador, se pudo determinar que no existe un modelo exacto que oriente la gestión educativa y administrativa, sin embargo, la eficiencia de las actividades de las entidades educativas conlleva al enfoque de los procesos que deben ser planificados y controlados para garantizar la trazabilidad del sistema de gestión. Todo lo anterior facilitó el diseño de un plan estratégico con fines de elevar su nivel de competitividad y eficiencia institucional de este tipo de organizaciones.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORA:	Teléfono: +593-9-96833378	E-mail: johannarivas-1212@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-43804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			