

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (SGOE) SEGÚN LA NORMA ISO 21001:2018 EN LA ESPAM MFL

Autores

PhD. Cecilia Parra Ferié

PhD. Johnny Patricio Bayas Escudero

PhD. Javier Hernán López Zambrano

PhD. Evis Lizeth Diéguez Matellán

Institución

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM-MFL).

RESUMEN

Las instituciones de educación superior están encaminadas al cumplimiento de estándares de calidad cada vez más exigentes. En este sentido la ISO 21001:2018 ha sido la primera norma internacional para el sector educativo, tomándose como base para la formulación del objetivo de esta investigación, el cual es la estructuración de un sistema de gestión para organizaciones educativas con enfoque ISO 21001:2018 y su implementación de manera inicial en los procesos de Posgrado. Se desarrolló una investigación aplicada y transeccional con alcance exploratorio y descriptivo así como bibliográfica, lo que permitió obtener información relevante acerca de las particularidades de las instituciones educativas, los estándares de calidad a los cuales deben apostar para su acreditación, lo que justificó la necesidad de diseñar una metodología para la formulación de un sistema de gestión para este tipo de organizaciones, estructurada en cuatro fases, que responde a la norma mencionada. Se emplearon métodos teóricos como el inductivo-deductivo, analítico-sintético para el estudio de los elementos que se establecen en dicha norma y que sustentan el sistema de gestión de una organización educativa y su contextualización a las características de la ESPAM MFL como institución de sistema de educación superior ecuatoriano. Es importante resaltar que este estudio responde a un proyecto de investigación institucional donde participan estudiantes de la carrera de Administración Pública, docentes investigadores y expertos en la gestión de la calidad en organizaciones educativas de la empresa peruana Kaizen Certification lo que ha viabilizado la obtención de los resultados parciales que se presentan.

Palabras claves: Procesos, partes interesadas, gestión de organizaciones educativas, norma internacional

INTRODUCCIÓN

Los enfoques de gestión de la calidad han sido ampliamente adoptados por instituciones de Educación Superior y ya constituye una parte integral de los intentos por convertirse en organizaciones más eficientes, eficaces y centradas en los clientes. La formalización y estandarización de estas prácticas han contribuido a la expansión del monitoreo de la calidad y las posibilidades de identificar parámetros para la mejora (Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen, & Dolmans, 2017) citado por Diéguez, Parra, Sabando y Negrín (2021).

Para brindar garantía de los procesos educativos, las IES recurren a la acreditación de la calidad (Buendía Espinosa, 2011), mecanismo que amén de sus aportes a la formación de los estudiantes y el desempeño en proyectos sociales y científicos registra inconvenientes que según un estudio realizado por Martínez Iñiguez, Tobón, y Romero Sandoval (2017) son: la simulación en los procesos de acreditación; el incremento del aparato burocrático dentro de las IES; la poca participación de los miembros de la comunidad educativa en los procesos de acreditación; la falta de credibilidad en los organismos externos; la falta de aplicación del currículo por competencias; y la ausencia de impacto respecto a los fines de la universidad.

La pertinencia y la calidad son principios que rigen y proyectan la educación superior ecuatoriana hacia la excelencia institucional, y en sí mismos constituyen una clara muestra de un desarrollo sustantivo en la concepción de esta educación que se encuentra fuertemente articulada a la planificación nacional y al régimen de desarrollo del Buen Vivir en consonancia con el contexto internacional (Abad, López y Fernández, 2017).

El enfoque basado en procesos implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, diseñar al proceso para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo. Dentro de este contexto, la gestión por procesos representa una herramienta útil para alcanzar estándares de calidad en las instituciones educativas (Ortíz, 2014; Villa, 2006).

Diéguez, Parra, Sabando y Negrin (2021) plantean que las instituciones educativas no ajenas a estos fenómenos organizacionales, se enfrentan también en un entorno de competencia y, deben afrontarlo en forma eficiente y efectiva, para cumplir con los objetivos del quehacer educativo.

Estos autores enfatizan que la LOES en su artículo 13, vela porque se garantice el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia. El artículo 93 de este mismo cuerpo legal define el principio de calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

La mejora continua es necesaria para modificar los procesos y simplificarlos, dejando solo las actividades, y pasos que agregan valor y favorecen la fluidez de estos. Al adoptar estos cambios que involucra la integración y responsabilidad de todas las áreas, permitiendo mantener una información homogénea, plasmada en los estados financieros, producto de la excelente operatividad y control permanente del uso de los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos (Crespo García *et.al.* (2020).

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para brindar una mayor eficacia y eficiencia, no sólo como visión general sino en cada uno de los pasos, se usa en todas las organizaciones que quieren conseguir la excelencia (Diéguez, Parra, Sabando y Negrin, 2021).

Calidad en la educación superior puede ser definida como el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para dar cumplimiento a las orientaciones emanadas desde su misión y propósitos institucionales y los resultados que de estas acciones obtiene (López y Jaya, 2016).

Montesinos, Vázquez, Espejo y Ramírez (2021) plantean que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben ofertar un nivel de servicios a sus clientes pues han sido receptoras de la importancia de la calidad en los diferentes programas académicos de nivel licenciatura y/o posgrado que son ofrecidos a los aspirantes, con el objetivo de alcanzar el reconocimiento de todos los actores involucrados, mejorando la situación económica, social y política a nivel regional, estatal y nacional de un país (Sánchez *et al.*, 2005).

Articular la educación superior con el sector productivo es una exigencia que cualquier país aspira y planea. De los avances en este campo dependerá, en buena medida, el fortalecimiento de las capacidades productivas de la sociedad. Para esto en general, las IES deben estar a la vanguardia en ofrecer programas de estudio mejorados y actualizados en todos los rubros, considerando todos los factores relacionados, planes de desarrollo, entre otros (Montesinos, Vázquez, Espejo y Ramírez, 2021).

Autores como Guerra y Jaya (2016) conceptualizan la calidad en las instituciones educativas tomando como referente la norma internacional ISO 9000:2015, como el grado en que un conjunto de características inherentes al servicio educativo cumple con los requisitos asociados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. De esta manera, la norma ISO 9001: 2015 favorece un enfoque estratégico fortaleciendo el pensamiento basado en el riesgo para planificar y ejecutar acciones dentro de un sistema de gestión calidad que satisfaga de manera equilibrada los requerimientos en las tres dimensiones de la educación superior: docencia, investigación y extensión.

Las nuevas condiciones del mercado exigen a las instituciones universitarias, que se gestione el cambio y el conocimiento para suplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Garbanzo (2016) señala que la sociedad actual espera de las instituciones de educación una capacidad de respuesta en forma competitiva a la sociedad del conocimiento, asegurando así su desarrollo y sostenibilidad social, lo cual requiere un proyecto educativo y social más inclusivo.

En mayo del 2018 se publica la norma ISO 21001 Sistema de Gestión para las Organizaciones Educativas donde se establecen los Requisitos con orientación para su uso (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018).

Esta es la primera norma internacional para el sector educativo, que incluye la formación en todos sus niveles, en cualquier forma que se imparta, ya sea presencial, a distancia, *online* o mixta. Un modelo de gestión de este tipo puede contribuir a reducir la proliferación de normativas nacionales, regionales o sectoriales, potencialmente contradictorias entre sí o no compatibles, y facilitar un lenguaje común para la colaboración entre diferentes organizaciones educativas (Quimi, 2019).

La norma ISO 21001 está alineada con la ISO 9001:2015, tiene su antecedente en el documento ISO/IWA 2, toma en consideración otras normas internacionales relacionadas con los servicios de educación como la ISO 29993, y mantiene la estructura común de alto nivel que la ISO ha establecido para todas sus normas de sistemas de gestión.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM MFL), como institución de educación superior, está inmersa en implementar un Sistema de gestión de la calidad que coadyuve al logro de resultados superiores de los macroprocesos de Formación, Investigación, Vinculación y Gestión, alineados a los estándares de calidad establecidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).

La norma ISO 21 001 del 2018 establece la viabilidad de implementar la mejora continua en instituciones educativas como es el caso de la ESPAM MFL, para lo que su sistematización a través del ciclo Deming es aplicable a este contexto.

Con estos antecedentes, se define como objetivo de la presente investigación desarrollar una metodología para la estructuración de un sistema de gestión para organizaciones educativas

(SGOE) con base a la norma ISO 21001:2018 que contribuya a la integración de los procesos institucionales de la ESPAM MFL con un enfoque de innovación y excelencia educativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del estudio se aplicó una investigación con alcance exploratorio con el objetivo de definir elementos de la metodología para la estructuración del Sistema de Gestión de la Organización Educativa (SGOE) contextualizado a la ESPAM MFL. En este sentido, Ramos Galarza (2020) establece que la investigación exploratoria es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características, lo que permite obtener un nivel superficial de conocimientos sobre el tema, permitiendo familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos.

Además, se implementó una investigación de tipo aplicada y transeccional, con un enfoque exploratorio y descriptivo, ya que según Hernández Sampieri et.al. (2010) este tipo de investigación recolecta datos en un momento y tiempo determinado, como es el caso del estudio de los procesos de la ESPAM MFL amparados en la normativa institucional vigente.

En cuanto a las investigaciones con alcance descriptivo, Ochoa Pacha y Yunkor Romero (2019) consideran que abordan la variable de estudio dimensionándola, ya sea por sus características, propiedades, componentes para poder desarrollar un estudio profundo y que permita identificar las características que interactúan con su entorno, es decir con los factores de caracterización. Es por ello que para la estructuración del SGOE, también se desarrolló una investigación de carácter descriptivo a partir de la interpretación de los elementos que establece la norma internacional ISO 21 001:2018, la cual sustenta la propuesta y contextualizarla a las condiciones histórico-concretas de la ESPAM MFL.

La investigación también fue de tipo bibliográfica, porque se realizó la revisión de la información relacionada en primer lugar con la gestión de la calidad de manera general y más específica la gestión de la calidad en la Educación Superior ecuatoriana, y se revisaron los conceptos que sustentan la mejora continua de los procesos que se desarrollan en una IES. Con relación a la investigación documental o bibliográfica según Barraza (2018) citado por Reyes y Carmona (2020), se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas.

Se emplearon métodos teóricos como el inductivo, deductivo, analítico sintético, los que contribuyeron a la definición de una metodología que viabiliza la estructuración del SGOE bajo el enfoque de la ISO 21001:2018. El método inductivo-deductivo según Cerda Gutiérrez (2018) toma como base el estudio de casos particulares para la definición de un principio general. En la investigación se analizan los elementos que se establecen en la ISO 21001:2018 y que sustentan el sistema de gestión de una organización educativa, los que posteriormente se contextualizan a las características de la ESPAM MFL como institución de sistema de educación superior ecuatoriano. Palmett Urzola (2020) considera que estos métodos permiten establecer un vínculo entre teoría e investigación, esto quiere decir que, en el proceso de investigación científica es relevante decidir qué metodología se va a utilizar, con los cual coinciden los autores de este estudio, ya que, en la investigación, este método toma forma al elaborar la metodología en cuatro fases definidas.

Medina León y Quesada Somano (2020) enfatizan en que según la finalidad investigativa, a partir del uso más común que del método analítico sintético hacen diferentes autores en sus investigaciones, lo más frecuente es que se emplee para la búsqueda y el procesamiento de la información (resumir la búsqueda bibliográfica, facilitar el análisis y la clasificación de las fuentes de información recopiladas en busca de la esencia de las ideas, analizar la documentación referente al tema de investigación). Sin embargo, en algunos casos, se encuentra que el método, sobre todo en su momento de síntesis, es utilizado para construir conocimientos. A partir del análisis, se realiza la síntesis para reconstruir y explicar, lo que implica elaboración de conocimientos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De manera sintética la propuesta metodológica que se plantea surge a partir de la necesidad de establecer una secuencia lógica de análisis y definición de los elementos que intervienen en la estructuración y funcionamiento del SGOE contextualizado a las características de la ESPAM MFL, pero siempre respetando lo establecido en la norma ISO 21001:2028.

Es pertinente plantear que esta investigación responde a un proyecto institucional que se desarrolla de manera conjunta con la empresa Kaizen Certification S.A. de Perú, la cual está brindando su asesoría técnica para el logro de los objetivos planteados.

La metodología se ha concebido en las siguientes fases para su implementación:

FASE I: Comprensión de la organización y de su contexto a partir de las bases teórico conceptuales que caracterizan la gestión de las organizaciones educativas

En esta fase se definen los elementos externos e internos que son pertinentes para el cumplimiento de la razón de ser de la ESPAM MFL, su responsabilidad social y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados esperados del SGOE.

Es importante en esta fase la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, debido a su efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regular y sosteniblemente productos y servicios educativos, por lo que es necesario identificar:

- a) las partes interesadas que son relevantes para el SGOE;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas.

Se define como alcance del sistema, los procesos de Posgrado.

FASE II: Identificación de los elementos que integran el sistema de gestión de la organización educativa (SGOE) y que están presentes en la norma ISO 21001 del 2018.

Determinar los procesos para el SGOE y su aplicación a través del mapa general de procesos de la institución:

- determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos;
- determinar la secuencia e interacción de los procesos (mapa general de procesos)
- determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores de desempeño relacionados) necesarios para asegurar la operación eficaz y el control de los procesos;
- determinar los recursos necesarios para los procesos y su disponibilidad;
- asignar las responsabilidades y autoridades para los procesos;
- abordar los riesgos y oportunidades para asegurar que el SGOE pueda lograr los resultados previstos

FASE III: Estructuración del sistema de gestión de la ESPAM MFL

En esta fase se definen los elementos que estructuran el SGOE para la ESPAM MFL como:

- Liderazgo y planificación (establecimiento de la política del sistema de gestión, el compromiso de las autoridades con la obtención de los resultados previstos, así como la comunicación efectiva de la planificación estratégica a las partes interesadas)
- Determinación de las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, así como el estudio de los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios.

- Establecer las acciones para el análisis de los riesgos y oportunidades del sistema buscando prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseados y potenciar los enfoques deseables con un enfoque de mejora continua.
- Definir los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGOE en la ESPAM MFL (personal docente, administrativo, servicio y dirección; infraestructura y equipamiento para el desarrollo de los procesos; ambiente adecuado que promueva el bienestar de las partes interesadas pertinentes; recursos de aprendizaje.
- Requisitos para los productos y servicios educativos.

FASE IV: Establecimiento de la estandarización de la información documentada necesaria para la identificación del SGOE.

- Establecimiento de los formatos institucionales donde se plasmarán la información generada y/o requerida en los procesos estudiados, así como el control y conservación de dicha información.
- Realización de la auditoría interna para evaluar la implementación del SGOE

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la Fase 1 de la metodología.

La ESPAM MFL identifica las partes interesadas pertinentes que tienen influencia en el cumplimiento de los objetivos del Sistema de gestión de la calidad institucional, que bajo el enfoque de la ISO 21001:2018 implica conocer sus necesidades y expectativas, de manera que la gestión institucional esté enfocada al logro de niveles de satisfacción que generen impactos visibles.

En los procesos de Posgrado se han identificado partes interesadas internas y partes interesadas externas, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Partes interesadas de los procesos de Posgrado de la ESPAM MFL

INTERNAS	EXTERNAS
Personal administrativo	Sociedad
Personal docente	Sector empresarial
Estudiantes	Sector productivo
Personal de servicio	Egresados de las carreras
Autoridades	Profesionales
	Estudiantes graduados de posgrado
	Organismos gubernamentales

Fuente: Los autores

Como se define en la metodología, es importante la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, por lo que se procedió a la elaboración de los cuestionarios a través de formularios de Google y enviados mediante correo electrónico a las personas implicadas en el estudio.

Se recibieron un total de 115 encuestas, distribuidas como se muestra a continuación:

Tabla 2: Cantidad de respuestas recibidas de las encuestas enviadas a las partes interesadas internas de los procesos de Posgrado

Partes interesadas	Cantidad
Directivo	1
Personal docente	13
Estudiantes de programas y egresados	71
Graduados	26
Personal administrativo	4
Total	115

Fuente: Los autores

Cabe mencionar que las preguntas formuladas en los cuestionarios estuvieron agrupadas, teniendo en cuenta los procesos de Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión, aplicando una escala Likert que va desde “Mucho menos de lo que esperaba encontrar” a “Mucho más de lo que esperaba encontrar”.

De esta manera, se pudo conocer que aquellos ítems cuyos porcentajes predominantes están en los niveles “Más de lo que esperaba encontrar” y “Mucho más de lo que esperaba encontrar” reflejan que las percepciones han superado las expectativas, lo cual es un indicativo de satisfacción.

Por el contrario, en aquellos ítems cuyos porcentajes radicaron en “Menos de lo que esperaba encontrar” muestran que las percepciones no superaron las expectativas dando como resultado insatisfacción.

Se obtuvieron los principales motivos de insatisfacción de las partes interesadas, los cuales constituyen nudos críticos sobre los cuales deben enfocarse las acciones de mejoras del sistema.

Continuando con la Fase 2 de la metodología, se procedió a la actualización de los procesos de Posgrado, agrupándose estos en la Dirección de Posgrado y Educación Continua y Coordinaciones Académicas de Programas como se muestra a continuación:

Tabla 3. Procesos identificados en Posgrado

Selección del cuerpo docente	Dirección de Posgrado y Educación Continua
Formulación de oferta académica	
Ambientes de aprendizaje	

Movilidad académica	Coordinaciones Académicas de Programas de Posgrado
Planificación y ejecución de eventos académicos/científicos	
Asignación de Becas	
Gestión de educación continua	
Planificación y ejecución de cursos de actualización Docente	
Cuerpo académico	
Monitoreo de procesos académicos	
Portafolio del módulo	
Titulación de estudiantes	
Participación y resultados de investigación	
Participación y resultados de vinculación	

Fuente: Los autores

Se procedió a la elaboración del Mapa General de Procesos de Posgrado el cual responde al Mapa General de procesos de la institución, como se muestra en la siguiente figura.

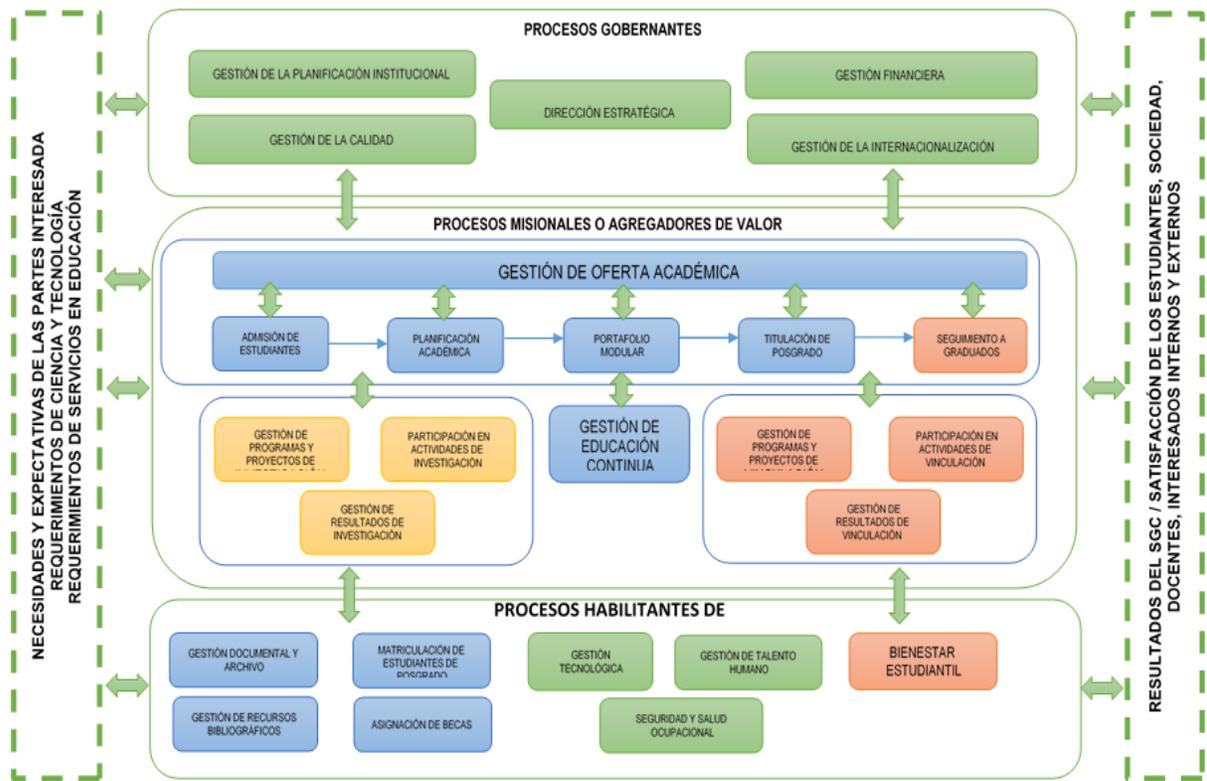


Figura 1. Mapa general de procesos de Posgrado. Fuente: Los autores.

En esta fase se elabora la documentación de los procesos levantados, llenándose la Ficha de proceso con formato ISO 21001:2018 así como la diagramación de estos con la utilización de la herramienta Bizagi.

Otro elemento importante en esta fase es la identificación de los riesgos y oportunidades para asegurar que el SGOE pueda lograr los resultados previstos.

La ESPAM MFL gestiona sus procesos con enfoque de mejora continua, lo que conlleva a que, al amparo de la norma ISO 21001:2018, la organización debe considerar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados esperados del SGOE.

Por esta razón es necesaria la determinación de los riesgos y oportunidades en la ejecución de los procesos, con el fin de:

- a) asegurar que el SGOE pueda lograr los resultados previstos;
- b) aumentar los efectos deseables;
- c) prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseados;

d) lograr la mejora continua.

En la identificación tanto de los riesgos como de las oportunidades debe evaluarse la probabilidad de que ocurran y al impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios, siendo de gran utilidad la elaboración de la Matriz de Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).

Es necesario identificar en cada proceso aquellas actividades en las que, de ocurrir un fallo, se pone en peligro el logro de los resultados esperados del proceso.

Una vez identificado los posibles fallos o errores que se pueden manifestar en la actividad dentro del proceso, se define el efecto que tendría su ocurrencia, las causas, si existen o no controles actualmente para prevenir este fallo. Es importante realizar la valoración de cada fallo identificado a partir de la Gravedad (G), Ocurrencia (O) y la detección (D), determinándose el Nivel de riesgo (NR) por la multiplicatoria de estos tres elementos.

Para ello se tomarán los siguientes criterios de valoración (Kaizen Certification, 2020).

LOGO DE LA DEPENDENCIA	REGISTRO											Código				
	MATRIZ AMFE											Fecha				
	PROCESO _____											Página				
RESPONSABLE:																
FECHA DE ELABORACIÓN:																
VERSIÓN: 01																
PROCESO	ACTIVIDAD	MODO DE FALLO	EFECTO	CAUSAS	CONTROLES ACTUALES	VALORACIÓN			NR G*O*D	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	REVALORACIÓN			NR G*O*D
						G	O	D					G	O	D	
PROCESO 1	ACTIVIDAD 1					0	2	1	0							
	ACTIVIDAD 2					5	2	3	30							
PROCESO 2	ACTIVIDAD 1					3	3	3	27							
	ACTIVIDAD 2								0							
PROCESO 3	ACTIVIDAD 1								0							
	ACTIVIDAD 2								0							

Figura 2. Matriz de riesgos y oportunidades. Fuente: Kaizen Certification (2020).

CONCLUSIONES

La metodología aquí presentada para la estructuración de un sistema de gestión de organizaciones educativas y su implementación de manera inicial en los procesos de Posgrado de la ESPAM MFL bajo el enfoque ISO 21001:2018, surge a partir de investigaciones realizadas por los autores como parte de un proyecto de investigación institucional desarrollado con este objetivo y por las funciones que realizan en la Dirección de Gestión de Calidad de esta institución, lo que ha contribuido a que se cuente con los conocimientos que permiten adoptar un pensamiento de mejora continua en el quehacer institucional, de manera conjunta con la empresa consultora peruana Kaizen Certification.

Esta metodología consta de cuatro fases, de las cuales se han presentado los resultados parciales hasta la segunda fase. Se identificaron las partes interesadas de los procesos de Posgrado a las cuales se les aplicaron cuestionarios elaborados en formato Google para conocer sus necesidades y expectativas, aplicándose un total de 115 encuestas. Se obtuvieron los principales motivos de insatisfacción de las partes interesadas, los cuales constituyen alertas en las que deben enfocarse las acciones de mejoras del sistema.

Se procedió a la actualización de los procesos de Posgrado lo que permitió elaborar el Mapa General de procesos de esta dependencia académica.

También se definieron los elementos para la aplicación de la Matriz para el estudio de los riesgos y oportunidades lo que permitirá evaluar la probabilidad de que ocurran y el impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios educativos brindados por la ESPAM MFL.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abad Peña, G., López Franco, M. L., & Fernández Rodríguez, K. L. (2017). El sistema de educación superior ecuatoriano visto desde los principios de pertinencia y calidad. *Revista Universidad y Sociedad*. Vol 9 (5), 46-53. ISSN 2218-3620.
2. Bendermacher, G., Egbrink, M., Wolfhagen, I., & Dolmans, D. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education Review*, Vol. 73. No.1, 39-60. ISSN 0018-1609.
3. Buendía Espinosa, A. (2011). Evaluación y acreditación de programas en México. Más allá de los juegos discursivos. *Revista Diálogos sobre Educación*, Vol 2, No. 3, 1-19. ISSN 2007-2171.
4. Cerda Gutiérrez, H. (2018). Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. 2da edición. Editorial Magisterio. ISBN 978-958-20-1320-2. Colombia.

5. Crespo García *et.al.* (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la Provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios*. Vol 41. No. 01. ISSN 0798 1015.
6. Diéguez Matellán, E., Parra Ferié, C., Sabando Garcés, L., & Negrín Sosa, E: (2021). Mejora y rediseño de procesos, un acercamiento al desempeño académico en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. *Revista Episteme*, 8(2), 196-210.
7. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. McGraw Hill. 3ed México. ISBN 978-607-15-0315-2
8. Fontalvo, T y De la Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Revista Formación Universitaria*. Vol. 11, No. 1. ISSN 0718-5006.
9. Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, Vol 40, No. 1. ISSN electrónico: 2215-2644.
10. Guerra, R. Jaya, A. (2016). “El papel de los Stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Vol. 5, No.12, pp.1-15. ISSN: 2254-7630.
11. López Gutiérrez, J.C. y Jaya Escobar, I. (2016). Aseguramiento de la calidad en la educación Superior y su articulación con la Gestión institucional. *Revista Ciencia y Tecnología*. Vol. 12. ISSN 1390-6321
12. López Osorio, M. D. (2020). Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015. Caso: Unidad Educativa Montebello. 169 p. Tesis (Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.
13. Martínez Iñiguez, Tobón, y Romero Sandoval (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina *Innovación Educativa*, vol. 17, núm. 73, enero-abril, 2017, pp. 79-96 ISSN: 1665-2673. Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México
14. Martos A. (2021). *Círculo de la Mejora Continua*. Fundación Internacional para la Mejora Continua. <http://www.funimec.org>. Buenos Aires, Argentina.
15. Matadamas Ramírez, L. S., Morgan Beltrán, J., & Diaz Nieto, E. S. (2015). *Gestión por Procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el Estado de Querétaro*. Paper presented at the Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Retrieved from <https://riico.net/index.php/riico/article/view/45/163>
16. Medina León, A. y Quesada Somano, A. (2020). Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto -concreto e histórico-lógico. <https://www.researchgate.net/publication/347987929>

17. Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Espejo Martínez, A., Ramírez Castillo, E. (2021). Aplicación de herramientas de mejora continua a un programa de postgrado. *Revista Educere*, vol. 25, núm. 81, pp. 457-475. ISSN: 1316-4910. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
18. Morales, N., Carrillo Landazábal, M. y Castillo, B., (2020). Propuesta Metodológica en la Implementación del enfoque itls para la contribución a la calidad y a la mejora continua. *Revista Signos, Investigación en sistemas de gestión*, Vol 12, No2. e-ISSN: 2463-1140.
19. Ochoa Pacha, J. y Yunkor Romero, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Revista Acta Jurídica Peruana*. Vol. 2 Núm. 2. ISSN 2663-7995
20. Organización Internacional de Normalización ISO (2018). ISO 21001:2018. Organizaciones educativas. Sistemas de gestión para las organizaciones educativas. Requisitos con orientación para su uso. Ginebra, Suiza.
21. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Unpublished Ph. D. Thesis, Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial Holguín, Cuba.
22. Quimi Franco D. I. (2019) Sistemas de calidad enfocado a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1123>
23. Palmett Urzola, A. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Revista Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinaria* 3(1): 36-42 enero-junio 2020. ISSN 2610-8186.
24. Ramos Galarza, CA. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista CienciAmerica*. Vol. 9, N°. 3, ISSN-e 1390-9592.
25. Reyes-Ruiz, L. & Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
26. Romero Suárez *et.al.* (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Revista Información Tecnológica*. vol.31 no.5 ISSN 0718-0764. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
27. Sánchez Gutiérrez, José; Vázquez Sandoval, Manuel; Gándara Mota, Raquel & González Uribe, Elsa Georgina (2005). Criterios e indicadores para la evaluación de la calidad en las instituciones de educación superior (IES). *Revista: Mercado y Negocios*, Vol. 12, Año 6. www.revistascientificas.udg.mx/index.php
28. Soret Los Santos (2013). *La gestión de la calidad*. Editorial ESIC. Madrid. ISBN: 9788473569545
29. Spanyi, A. (2008). *More for Less: The Power of Process Management*. Tampa, Florida: Meghan-Kiffer Press.

30. Tapia Bernabé, I. (2021). Evaluación de planes de mejora continua en escuelas de la educación media superior. Revista Voces de la educación. Vol 6, No. 6, pp. 174-194. ISSN 2448-6248.
31. Umaña Aedo, P.A; Gaviria Martínez, J.A. (2018). Estructuración del sistema de aseguramiento interno de la calidad de la institución universitaria Colegio Mayor del Cauca. Evento Gestión, calidad y desarrollo en las facultades de ingeniería. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/445/441>
32. Villa González del Pino, E. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior. Unpublished Ph. D. Thesis, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Facultad de Ciencias Empresariales, Santa Clara, Cuba.