

Análisis de los sistemas de gestión de calidad: una mirada a las universidades

Analysis of quality management systems: a look at universities

Autores

José Manuel Chiquito Macías. <https://orcid.org/0000-0002-5321-0808>
Graduado de la Maestría en Contabilidad y Auditoría. Universidad San Gregorio de Portoviejo.
Manabí. Ecuador
e.jmchiquito@sangregorio.edu.ec

Katty Johanna Loor Avila. <https://orcid.org/0000-0003-2262-9451>
Universidad, San Gregorio de Portoviejo. Manabí. Ecuador
kjloor@sangregorio.edu.ec

Fecha de recibido: 2021-04-10
Fecha de aceptado para publicación: 2022-06-01
Fecha de publicación: 2022-06-30



Resumen

La calidad en las organizaciones constituye un tema esencial de carácter estratégico orientada hacia la competitividad en un escenario integral, donde las universidades también profundizan en el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional. La presente investigación tiene por objetivo describir y analizar los sistemas de gestión de calidad en las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (UEP), a través de la recopilación de información bibliográfica sobre los conceptos relacionados, los tipos de métodos y las normas más utilizadas. Para ello se diseñó un instrumento de recolección de datos que fue aplicado a 22 instituciones de educación superior para determinar los estándares de calidad aplicados en la ejecución de los procesos educativos, y verificar la incidencia que tienen las normativas internacionales en la gestión de calidad institucional. Entre los principales resultados obtenidos destacan la limitada aplicación de normalización en el control de calidad y el uso de mecanismos no formalizados, lo que vislumbra



la necesidad de fortalecer el uso de los sistemas de gestión de calidad aplicados al entorno universitario asumido como política interna.

Palabras clave: Sistema de gestión de calidad; universidades; procesos.

Abstract

Quality in organizations is an essential strategic issue oriented towards competitiveness in an integral scenario, where universities are also deepening the strengthening of institutional management processes. The objective of this research is to describe and analyze the quality management systems in the Universities and Polytechnic Schools of Ecuador (UEP), through the collection of bibliographic information on the related concepts, types of methods and the most used standards. For this purpose, a data collection instrument was designed and applied to 22 higher education institutions to determine the quality standards applied in the execution of educational processes, and to verify the impact of international standards on institutional quality management. Among the main results obtained, the limited application of standardization in quality control and the use of non-formalized mechanisms stand out, which points to the need to strengthen the use of quality management systems applied to the university environment as an internal policy.

Keywords: Quality management system; universities; processes.

Introducción

Las corrientes pedagógicas, la internacionalización de la educación y un incremento significativo de la competencia en el mercado universitario, ha generado una tendencia global por el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, que es utilizado como estrategia para garantizar los niveles de desempeño, incrementar la confianza por los clientes y mejorar la reputación de las instituciones educativas (Hernández et al., 2017; Corti et al., 2015). Ante este escenario, es pertinente profundizar en los Sistemas de Gestión de Calidad o también conocido por sus siglas como SGC que es una herramienta administrativa que ofrece a las organizaciones la capacidad de ordenar, clasificar y mejorar todos sus procesos para conseguir la satisfacción del cliente (Gremyr et al., 2021). Al respecto, Díaz y Salazar (2021) mencionan que los SGC representan uno de los elementos generadores de competitividad, rentabilidad y diferenciación en el mercado, puesto que permiten aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles,



estandarizar los procesos acordes a normativas nacionales e internacionales y cuantificar los resultados obtenidos para analizar las estrategias abordadas y hacer correcciones de ser necesario.

En otro orden de ideas, Sánchez y Pinargote (2020) mencionan que la implementación de los sistemas de gestión de calidad tomó gran relevancia en las instituciones educativas en las últimas décadas, ya que la evidencia científica demostró que la eficiencia organizacional y la calidad administrativa de una institución se traduce directamente en excelencia académica, es decir, existe una correlación entre la efectividad organizativa de la academia y la calidad educativa de sus estudiantes. Sin embargo, según comenta Radic (2017) en Latinoamérica, aún se preserva una problemática relacionada con el control y la gestión de calidad educativa, puesto que el contraste social y las limitantes económicas aún juegan un rol en la pertinencia de los modelos educativos, uso eficiente de recursos, eficiencia en los procedimientos, planificación, participación estudiantil y liderazgo, lo que ocasiona una constricción en la educación de la región.

En el contexto ecuatoriano, Sánchez y Pinargote (2020) comentan que, pese a que la gestión educativa tiene un enfoque prioritario en este país, las brechas sociales aún se pueden notar en las instituciones educativas, que dificultan el mejoramiento continuo de los organismos e impiden que los dirigentes formativos cumplan a cabalidad todos los requisitos y exigencia de la educación universitaria del siglo XXI. Asimismo, Pacheco y Juárez (2020) mencionan que el cuerpo administrativo de las instituciones en Ecuador, poseen un conocimiento insuficiente sobre la importancia de diseñar o aplicar instrumentos de gestión que permita alcanzar una verdadera calidad educativa que esté a la par de estándares internacionales y coloque las necesidades del estudiante en un orden jerárquico alto en la estructura institucional. Al respecto Soria y Romero (2017) señalan que otra de las problemáticas que tiene la estructura organizacional de las universidades en Ecuador, es la falta de conocimiento y aplicación de normativas que regulen, califican y certifican a las instituciones para que realicen sus actividades con eficiencia organizacional, estandarizar los procesos acordes a normativas nacionales e internacionales y cuantificar los resultados obtenidos.

Por lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo analizar los sistemas de gestión de calidad institucional en universidades y escuelas politécnicas del Ecuador para diagnosticar los estándares de calidad aplicados, el grado de cumplimiento de normativas de calidad y analizar la incidencia de los SGC en los procesos de mejora continua de las instituciones.

Sistemas de gestión de calidad en instituciones de educación superior



Antes de analizar una concepción general sobre los sistemas de gestión de calidad aplicado en instituciones de educación superior, es necesario iniciar con la definición de un SGC. En este sentido, Palma et al., (2018) los define como: “una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente” (p.180).

Por otro lado, Araica y Vargas (2020) mencionan que los objetivos actuales de la gestión en la educación superior se basan plenamente en colocar a los alumnos como el eje principal para organizar, moldear o modificar las enseñanzas. Por lo tanto, al tomar en cuenta estas dos definiciones, emerge la aproximación conceptual de los SGC en instituciones de educación superior como estrategia para impulsar y organizar los procesos relacionados con la satisfacción de los estudiantes en la formación académica y que les permita a las instituciones lograr competitividad.

Se puede argumentar en base a lo estipulado por Crissien-Borrero et al., (2019) que el objetivo general de la gestión de calidad en el campo de la educación superior, es ofrecer a las instituciones una herramienta de gestión y control de calidad para asegurar un correcto funcionamiento a nivel administrativo, procedimental y funcional, para garantizar la formación en el estudiantado y ganar relevancia y competitividad en el mercado institucional. Del mismo modo, Quimi (2019) mencionan que los objetivos específicos de los SGC pueden resumirse en:

- Aumentar la confianza institucional: es decir, proporcionar la confianza tanto en sus estudiantes, en las industrias locales e internacionales, aumentar la confianza gubernamental y la confianza de la sociedad en la que realizan las operaciones
- Aumentar la percepción de calidad: es decir, aplicar modelos de identificación de los estudiantes sobre cuáles son los requisitos para considerar una educación de calidad.
- Investigación: Fomentar los procesos de control de calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje durante la realización de investigaciones
- Acreditación: brindar ventajas organizativas a las instituciones para obtener las acreditaciones correspondientes en el ámbito nacional e internacional

Sistema de estandarización de calidad con aplicación a instituciones de educación superior

Una de las organizaciones con mayor relevancia y aplicabilidad a nivel global en cuanto a modelos de estandarización y control de calidad, es la International Organization for



Standardization_ISO, dedicada a elaborar normas de certificación técnica que son reconocidas de manera internacional con el objetivo de ayudar a las organizaciones a establecer, mantener o mejorar los niveles de homogeneidad de la gestión, para asegurar la satisfacción total de los clientes en la prestación de servicios o en diseño y desarrollo de productos enfocados en la industria (Cruz et al., 2017). Respecto a su aplicación en la educación, Paipay y Bustamante (2019) mencionan: “La normativa ISO proporciona una herramienta de gestión común para las empresas educativas con el objetivo de mejorar sus procesos y atender todas las necesidades y expectativas de las personas que utilizan sus servicios” (p.52).

Por otro lado, la norma ISO tiene dos modelos de implementación para las instituciones educativas, la primera normativa ISO 9001 está orientado al producto y servicio que ofrecen las organizaciones y puede ser aplicado tanto a nivel empresarial como en instituciones educativas al adaptar las definiciones de “cliente” a los estudiantes y de “producto” a los servicios de formación académica que ofrecen las instituciones (Hernández et al., 2017). Los principios de esta normativa abarcan: cliente, liderazgo, RRHH, procesos, sistema de gestión, mejora continua, toma de decisiones y relaciones mutuas.

Asimismo, existe otra normativa enfocada exclusivamente al campo educativo con su norma: ISO 21001:2018 donde se destaca principios como: liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación de desempeño y mejora. Adicionalmente se abordan las temáticas de clasificación de las partes interesadas en organizaciones educativas, directrices de comunicación, procesos, medidas y herramientas de organizaciones educativas y consideraciones de salud y seguridad para instituciones (Guerra Bretaña et al., 2020).

Respecto a lo mencionado, Bretaña et al. (2022) la misma norma ISO 21001, menciona algunos beneficios potenciales de la aplicación e incorporación de las normativas en los sistemas administrativos en instituciones educativas como:

- Permite mejorar las planificación y ejecución de objetivos, políticas de calidad, misión y visión de las instituciones
- Fomenta la adquisición de una mayor responsabilidad social en la educación
- Permite la personalización del aprendizaje en instituciones educativas
- Ofrece una mayor credibilidad a la institución que implemente este tipo de normativa
- Mejora la cultura organizativa
- Estimula la excelencia académica.



En otro orden de ideas, Quimi (2019) comenta que se pueden identificar varios procesos centrales que se utilizan en la gestión de calidad institucional, los cuales corresponden a: procesos de enseñanza-aprendizaje, fomento de la investigación y el desarrollo científico, cuidado de los recursos humanos, desarrollo de infraestructura educativa, aspectos financieros, impulso de comercialización de educación continua y otros servicios complementarios en el contexto educativo.

Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo cuali-cuantitativo, con enfoque descriptivo, orientado a la búsqueda de información y caracterización de los sistemas de gestión de calidad aplicados por las UEP. Con carácter exploratorio y bibliográfico, basada en la recopilación de información significativa y relevante para la problemática identificada y el objeto de estudio planteado. La investigación inicia con la fase de revisión bibliográfica de manera sistemática basada en estudios relacionados con la temática a partir de criterios de inclusión pertinentes. Además, se realizó el análisis de contenidos referidos al contexto internacional y ecuatoriano.

Dentro de la segunda fase, para realizar la recolección de datos, se diseñó y aplicó una encuesta con preguntas que involucran uso de normativas de calidad, aplicación de principios, identificación de planes de calidad educativa, efectividad de sistemas de comunicación interna, comprobación de requisitos técnicos, entre otros. El cuestionario elaborado se estructuró en base a la escala Likert con opciones de respuesta entre 1 a 5 y distribuido a través de la herramienta Google Forms por correos electrónicos a los funcionarios de diferentes universidades del Ecuador.

Para la aplicación del formulario, se utilizó la población activa de las universidades públicas y particulares acreditadas en el sistema de educación superior ecuatoriano por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad (CACES) en el año 2020, las mismas que suman 52 UEP. Se utilizó el muestro no probabilístico por conveniencia para seleccionar a 22 instituciones que representan el 42,3% en relación al total, de las cuales, 14 son públicas y 8 particulares (tabla 1). La encuesta se aplicó a los funcionarios de las instituciones seleccionadas. Con los datos obtenidos, se realizó el análisis de resultados para identificar los hallazgos más importantes de las UEP y examinarlos de forma cualitativa.



Tabla 1. Selección de la muestra

UEP	Número de UEP acreditadas	Muestra	%
Públicas	27	14	51,9%
Particulares	25	8	32,0%
Total	52	22	42,3%

Resultados

Como parte de la exploración, la muestra seleccionada presenta algunos rasgos importantes del personal encuestado. En este sentido, el perfil muestra un rango de edad entre los 35 y 68 años de edad. También, en promedio, la muestra presenta una media de 13 años de experiencia en la UEP. En cuanto al tipo de institución, el 63.6% pertenecen a universidades públicas y el 36.4% a universidades particulares. El análisis cuantitativo de los datos recolectados, se inició determinando el coeficiente de Alfa de Cronbach del instrumento desarrollado en el programa estadístico SPSS para certificar la confiabilidad de los datos presentados. En la tabla 2 se puede observar que esta determinación dio como resultado 0,869, por lo tanto, se asume que el instrumento es confiable.

Tabla 2. Determinación de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,869	12

Con el instrumento aplicado se indagaron aspectos esenciales del accionar institucional ligada a los sistemas de gestión de calidad y a la aplicación de estándares. En relación a los procesos de control de calidad un porcentaje muy significativo señala que las UEP implementan de forma adecuada los controles en la gestión administrativa, así como afirman que cuentan con una política de calidad para guiar la implementación del sistema. El 5% de UEP señalan que no cuentan con una política establecida para guiar la gestión de calidad y acciones de mejora continua. En la aplicación de gestión documental efectiva para procesos, productos y servicios se destaca el 41% de UEP con criterio neutral en la valoración (tabla 3).



Tabla 3. Diagnóstico de los aspectos explorados en las UEP

Aspectos	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Implementación adecuada de procesos de control de calidad en la gestión administrativa	4	18%	18	82%	0	0%	0	0%	0	0%
Política de calidad que guíe la implementación del sistema y las acciones de mejora continua	21	95%	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%
Proceso definido para la toma de decisiones	6	27%	11	50%	4	18%	1	5%	0	0%
Identificación del principio de liderazgo	9	41%	5	23%	6	27%	2	9%	0	0%
Aplicación de principios y lineamientos dictaminados por la norma ISO 9001 para asegurar la calidad de los procesos	7	32%	6	27%	5	23%	4	18%	0	0%
Establecimiento de planes de identificación de las expectativas de sus estudiantes, respecto a la calidad educativa	4	18%	11	50%	5	23%	2	9%	0	0%
Sistema de comunicación interna	3	13%	11	50%	5	23%	3	14%	0	0%
Sistema de documentación apropiada en materia de procesos, productos y servicios	5	23%	3	14%	9	41%	5	23%	0	0%
Aplica controles periódicos de calidad de los nuevos productos o servicios que ofrecen	5	23%	12	55%	3	14%	2	9%	0	0%
Evaluación de los procesos y la conformidad de los productos o servicios que ofrece para ejecutar acciones correctivas	8	36%	11	50%	0	0%	3	14%	0	0%

Respecto al tipo de métodos de control de calidad usados, las UEP consultadas destacan que el 18% aplican norma ISO, mientras que se observa cierta diversidad en el uso de normativas de carácter nacional que rigen la educación superior. Además, se destaca la aplicación de planes de desarrollo institucional propios de gestión estratégica. En esta misma línea, llama la atención que el 27% de UEP, no aplica ningún instrumento para asegurar la calidad interna en los servicios ofertados sumado al 9% que aplica modelos no definidos formalmente (figura 1).

Por otro lado, de manera general, se observan valores significativos en los niveles altos de aplicación y desarrollo de los principios de la norma ISO como mejora continua, liderazgo, enfoque basado en procesos y enfoque de sistema para la gestión. Sin embargo, también se destacan niveles



medios de aplicación en la participación del personal de las UEP, así como el enfoque para la toma de decisiones (figura 2).

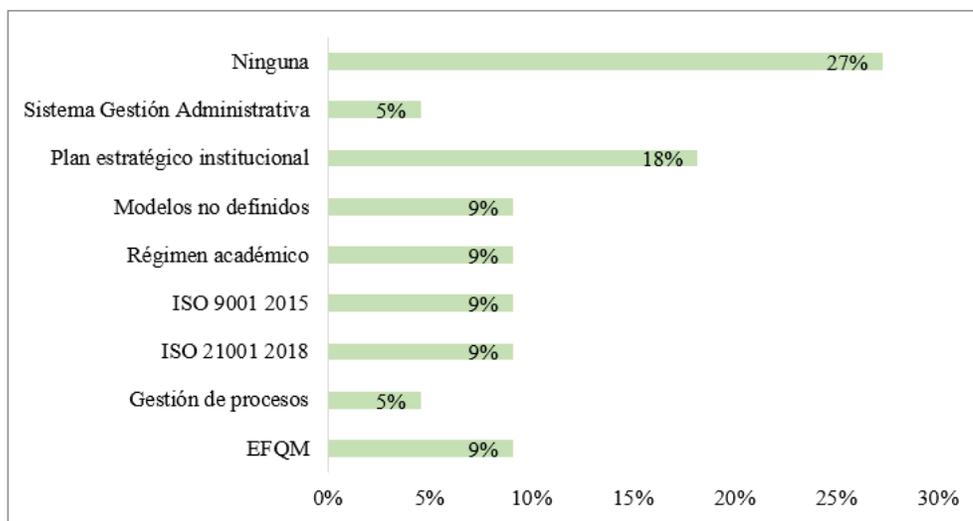


Figura 1. Instrumentos utilizados para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos por las UEP

Nota: EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) se refiere al modelo orientado a lograr eficacia y calidad en las organizaciones. Elaboración propia. Fuente: Encuesta a funcionarios de UEP

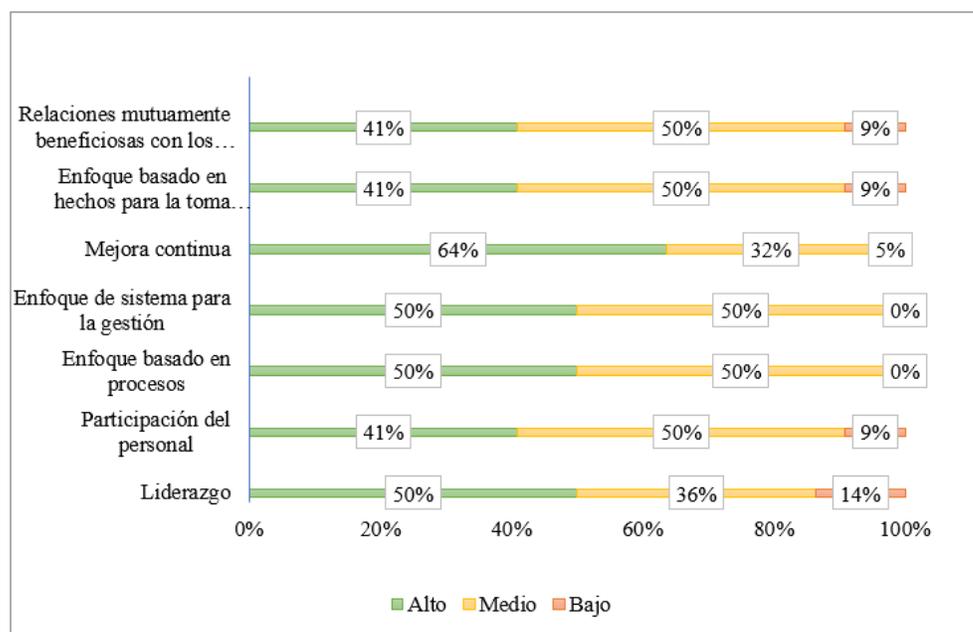


Figura 2. El nivel de aplicación y desarrollo de los principios de la norma ISO

Elaboración propia. Fuente: Encuesta a funcionarios de UEP



Discusión

A través del análisis de los sistemas de gestión de calidad institucional en universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, se pudo identificar que la implementación de normativas internacionales de calidad como la ISO no es un eje transversal en los sistemas administrativos de los establecimientos, puesto que la gestión de calidad en estas instituciones se basa principalmente en normativas y procesos estratégicos internos, por lo cual, es necesario la instauración de normativas de calidad que aseguren la satisfacción de sus clientes. Por otra parte, se puede argumentar que las estrategias abordadas por las instituciones no logran establecer un correcto sistema de identificación de necesidades de sus clientes como base para la toma de decisiones o establecimiento de planes de intervención.

Todo lo anteriormente mencionado se puede corroborar a través de investigaciones como la de Briones (2018), el cual realiza un estudio similar al presentado en este documento, y se llega a la conclusión que las instituciones de educación superior en Ecuador: “se enfocan principalmente en el resultado de los objetivos institucionales internos, pero no se enfocan en los indicadores de los procesos para alcanzarlos” (p.12). Por lo tanto, se puede argumentar que las instituciones ecuatorianas, necesitan implementar estrategias basadas en el control de calidad para alcanzar visualización y relevancia en el escenario internacional. Asimismo, la investigación de Lucas et al., (2018) asegura que la calidad de la educación superior en el contexto ecuatoriano aún debe mejorar, pues la estructura institucional, cuerpos académicos, ministerios y secretarías de educación y órganos disciplinarios colegiados o relacionados, aún no definen verdaderos indicadores de calidad que trasciendan en buenas prácticas de calidad educativa.

Dentro de los principios del sistema implementado por las UEP, vislumbra la mejora continua con mayor nivel de aplicación, lo que responde al principio de calidad normado en la legislación ecuatoriana, que establece la autorreflexión para lograr el aseguramiento de la calidad de forma integral basado en la construcción colectiva (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).

En relación a los aspectos positivos identificados dentro del sistema de gestión de calidad a nivel institucional, destacan el liderazgo de las autoridades y el reconocimiento del enfoque de procesos como soporte del sistema. Sin embargo, como aspectos negativos, se establece la limitada integración de los procesos, además de la escasa retroalimentación de resultados acompañada de debilidades en la comunicación interna que permita fortalecer la motivación en todos los



involucrados en las UEP. Este resultado se identifica con los resultados encontrado por Ruiz et al. (2018) quien realizó un análisis del sistema de educación superior ecuatoriano contemporáneo y descubrió que, en la actualidad, las universidades han evolucionado de forma positiva en cuanto a la implementación de controles de calidad educativa, sin embargo, aún existen varios patrones de calidad en el marco internacional que deben mejorar para asegurar una verdadera calidad educativa institucional.

Bajo la perspectiva general el estudio de la gestión de calidad se ha profundizado y diversificado en las últimas décadas, lo que conlleva a la evolución conceptual y apropiación en diferentes contextos organizacionales incluido el entorno de la educación superior (Carnerud, 2018).

Conclusiones

Las instituciones de educación superior por su alta responsabilidad social representan entidades que contribuyen al desarrollo socioeconómico de las naciones, por ende, su accionar amerita dinamizar la gestión institucional a través de la aplicación de sistemas de control de calidad en coherencia con la estructura organizacional y la filosofía institucional. El estudio de la calidad ha evolucionado desde el ámbito meramente industrial hasta ser un elemento de construcción social y de carácter participativo.

Los procesos que ejecutan las universidades se convierten en el núcleo del quehacer institucional y son adaptables al ciclo de mejora continua que prioriza la planificación en el marco normativo vigente pero también integra las propias demandas y tendencias de evolución de los actores universitarios y sociedad en general. Controlar y evaluar de forma sistemática para implementar acciones que propendan hacia la mejora continua se identifica con los principios básicos establecidos en la administración con énfasis en la eficacia y eficiencia organizacional.

La aplicación de métodos de normalización universal es una alternativa accesible donde los principios que rigen estas normas pueden ser ajustados a cada organización educativa. En el contexto de las UEP ecuatorianas, el análisis de la incidencia de las normativas internacionales en los sistemas de gestión de calidad evidencia que, la mayoría de estas instituciones no aplican los instrumentos de forma integral y a pesar de la aplicación de controles parciales orientados a



estándares de evaluación externa, emergen limitaciones y diversidad en la aplicación en los procesos de carácter estratégico.

Finalmente, los sistemas de gestión de calidad en las universidades integran aspectos clave como políticas, estrategias y herramientas que deben ser fortalecidas con la participación de actores internos y externos. Sin lugar a dudas, constituye un desafío constante normalizar el accionar institucional ante un escenario dinámico y competitivo como la educación superior..

Referencias

- Araica Zepeda, R., y Vargas Hernández, M. M. (2020). Hacia la definición conceptual del constructo Calidad de la Educación Superior en el contexto de la Universidad Nacional Agraria. *Revista Educación*, 44(2), 315-330.
- Breña, R. M. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., y Bonilla, M. B. V. (2022). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), 67-84. <https://doi.org/10.35362/rie8814779>
- Briones, V. F. V. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Atenas*, 1(41), 165-180.
- Carnerud, D. (2018), "25 years of quality management research – outlines and trends", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 208-231. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0013>
- Corti, A. M., Oliva, D. L., y de la Cruz, S. (2015). La internacionalización y el mercado universitario. *Revista de la educación superior*, 44(174), 47-60.
- Crissien-Borrero, T.-J., Velásquez-Rodríguez, J., Neira-Rodado, D., y Turizo-Martínez, L.-G. (2019). Measuring the quality of management in education. Review article. *Profesional de La Información*, 28(6), Article 6. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.04>
- Cruz-Medina, F. L., López-Díaz, A. del P., y Ruiz-Cardenas, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. <https://doi.org/10.19053/1900771X.v17.n1.2017.5306>
- Díaz Muñoz, G. A., y Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.



- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M., y Martin, J. (2021). Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 381-394. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2020-0170>
- Guerra Bretaña, R. M., Ramos Azcuy, F. J., y Roque González, R. (2020). Aplicación de la norma ISO 21001:2018 a la calidad de los programas de posgrado académico. *Educación Médica Superior*, 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21412020000100017&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hernández, H., Martínez, D., y Rodríguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista Espacios*. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1630>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2018). Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct.-2010. <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Lucas-Muentes, A. H., Andrade, M. R. M., y Muentes, J. V. L. (2018). La calidad de la educación superior: Referentes para su desarrollo en contexto ecuatoriano. *Polo del Conocimiento*, 3(3), 37. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i3.443>
- Muñoz, G. A. D., y Duque, D. A. S. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *PODIUM*, 39, 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Pacheco, L. S., y Juárez, J. F. (2020). Calidad de la educación en Ecuador. ¿Mito o realidad? *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 133-157.
- Paipay, K. M. R., y Bustamante, M. Á. T. Y. (2019). La Norma ISO 21001:2018 – Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 50-62. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1190>
- Palma, Hugo H., Parejo, I. B., y Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- 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*, 11(1), 279-288.
- Radic Henrici, J. (2017). *Sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa. La experiencia de la red de la Federación Latinoamericana de colegios jesuitas (FLACSI)*. [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid] <https://repositorio.uam.es/handle/10486/680578>



- Ruiz, L., Martínez, G. T., y Céspedes, D. G. (2018). Desafíos de la Educación Superior. Consideraciones sobre el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 8-16. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.617>
- Sánchez-Muñiz, J. C., y Pinargote-Macías, E. I. (2020). Modelos de gestión de la calidad para organizaciones educativas: *Revista científica multidisciplinaria arbitrada YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 4(7), 177-191. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7.0041>
- Soria, N. C., y Romero-Sandoval, A. (2017). Mejoramiento de la calidad de la educación superior desde la comparación de estándares. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 13-33. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.223>