

ARTÍCULO

IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS ISO EN EL COLEGIO DE POSTGRADO UTEPSA: ANÁLISIS DE PRÁCTICAS, DESAFÍOS Y BENEFICIOS

IMPLEMENTATION OF ISO STANDARDS AT THE UTEPSA GRADUATE COLLEGE: ANALYSIS OF PRACTICES, CHALLENGES AND BENEFITS

Por:

Laura Lorena Fabiani Carrillo

Centro de Investigación Científica UTEPSA

Diplomado en Formación de Docentes para la Educación Superior

ORCID: 0009-0005-4511-0785

asist.gestion.calidad@utepssa.edu

RESUMEN

Este artículo tiene como propósito evaluar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 21001:2018 en la universidad UTEPSA, analizando su impacto en estudiantes, personal académico y administrativo. Se utilizó un diseño no experimental transeccional con un alcance descriptivo con enfoque cuantitativo para conocer la percepción de 31 participantes acerca de su familiaridad con la norma, los beneficios y obstáculos durante la implementación, así como también los efectos positivos esperados. Esta información se obtuvo a través de un muestreo aleatorio simple aplicando, como instrumento de medición, una encuesta, donde los hallazgos revelaron que, si bien contar con un SGC ofrece beneficios significativos a la institución, el principal obstáculo por el cual atraviesa la

institución durante el proceso, es la adaptación a los cambios y la adopción de nuevas formas de trabajo. Sin embargo, los resultados también sugieren que, con las adaptaciones adecuadas, la certificación de la norma ISO puede mejorar el reconocimiento y prestigio de las instituciones de educación superior en un mercado educativo competitivo, ofreciendo un servicio de calidad a los clientes, en este caso, los estudiantes.

PALABRAS CLAVE: Evaluación, Sistema de Gestión de la calidad, Instituciones de Educación Superior, Normativas, Certificaciones.

ABSTRACT

The purpose of this article is to evaluate the implementation of a Quality Management System (QMS) based on the ISO 21001:2018 standard

at UTEPSA University, analyzing its impact on students, academic and administrative staff. A non-experimental transectional design was used with a descriptive scope with a quantitative approach to know the perception of thirty-one participants about their familiarity with the standard, the benefits, and obstacles during implementation, as well as the expected positive effects. This information was obtained through a simple random sampling applying, as a measurement instrument, a survey, where the findings revealed that, although having a QMS offers significant benefits to the institution, the main obstacle that the institution goes through during the process is the adaptation to changes and the adoption of new ways of working. However, the results also suggest that, with appropriate adaptations, ISO certification can improve the recognition and prestige of higher education institutions in a competitive educational market, offering quality service to clients, in this case, the students.

KEYWORDS: *Evaluation, Quality Management, Higher Education Institutions, Regulations, Certifications.*

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, desde diversas instituciones en educación superior IES, sean públicas o privadas, se lleva a cabo el proceso que facilita el aprendizaje y la adquisición de conocimientos, habilidades, valores, creencias, hábitos y educación. Siendo fundamental que estas instituciones compartan un conjunto de objetivos y principios de actuación. Por consiguiente, la implementación de un sistema de gestión adecuado se convierte en una necesidad imperativa para todas las organizaciones que ofrecen productos y servicios educativos.

A partir de 2014, se intensificaron los esfuerzos por establecer estándares internacionales que unifiquen la gestión de las organizaciones educativas, cuando el Comité Técnico ISO/PC 288 de la Organización Internacional de Normalización comenzó a desarrollar una norma dedicada a este fin. Guerra Bretaña (2020) destaca que la ISO 21001:2018, proporciona un marco eficaz para mejorar la calidad de los programas educativos, en especial los de posgrado, mediante la adopción de principios de gestión estandarizados, prácticas de mejora continua y un enfoque centrado en las necesidades de los estudiantes.

Es así como la iniciativa de establecer parámetros internacionales comunes para la gestión de las organizaciones educativas, representa un gran avance en el sector a partir del año 2014. Esta medida no solo busca mejorar la eficiencia y calidad de los sistemas educativos, sino que también se alinea con los objetivos más amplios de desarrollo sostenible. La implementación de estas normas ofrece una estructura sólida para la mejora continua y la excelencia en la gestión de las IES, fortaleciendo así las bases de un sistema educativo global más equitativo y efectivo.

La ISO 21001 ofrece un marco de gestión unificado para las organizaciones que imparten educación, así como productos y servicios, con el objetivo de responder a las necesidades de los estudiantes y demás partes interesadas. Como señalan Rayo y Uruncuy (2021), esta norma constituye un sistema de gestión independiente que está alineado con otros estándares de gestión, como la ISO 9001 y la ISO 14001, al aplicar una estructura de alto nivel que facilita su integración y compatibilidad con otros sistemas de gestión.

De acuerdo con lo mencionado, al buscar una mayor integración para mejorar la satisfacción de los estudiantes y también del personal que trabaja dentro de las IES, esta norma (ISO 21001) proporciona un marco sólido para la aplicación efectiva del Sistema de Gestión, garantizando la conformidad con los requisitos de todas las partes interesadas. Al ser una herramienta de gestión común, facilita la capacidad de adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno educativo, mientras se mantiene alineada con otros estándares de sistema de gestión ISO.

Previo a la norma ISO 21001, existían normas relacionadas con la calidad en la educación, como la ISO 9001, que se centra en la gestión de calidad en diversos sectores, y la ISO 29990, que aborda los servicios de formación no formal. Sin embargo, la ISO 21001 fue diseñada específicamente para abordar las características únicas del sector educativo, proporcionando un enfoque más adaptado a sus desafíos (Eldridge, 2018).

La calidad y ahora la calidad educativa son un conjunto de especificaciones y características que deben ser cumplidas, ya que son parte de un diseño previamente establecido, donde se realce su esencia académica. Entonces, esto nos lleva a reconocer que la implementación de normas en instituciones, traen consigo una serie de beneficios, tal es el caso hoy en día de la norma ISO 21001 en las IES, como son:

- Mejora en la calidad educativa: Ayuda a las universidades a establecer procesos claros y eficientes para la entrega de programas educativos.
- Enfoque en el estudiante: Se enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades

y expectativas de los alumnos. Esto lleva a un enfoque más centrado en el alumno, lo que puede aumentar la satisfacción de los estudiantes y mejorar su experiencia educativa.

- Transparencia y responsabilidad: Promueve la transparencia en los procesos educativos y la responsabilidad de las IES con las partes interesadas, incluidos los alumnos, el personal y la alta dirección.

De esta manera, se podría decir que la aplicación de la norma ISO 21001 en las IES puede resultar en una mejora significativa en la calidad de la educación, la satisfacción de los alumnos y la reputación institucional, ya que promueve la transparencia y la responsabilidad.

Es de esta forma que, la universidad UTEPSA, la cual cuenta con 30 años de experiencia en el sector educativo, a través de su dirección de Postgrado, y en pro de la mejora continua, atraviesa el proceso de implementación de la norma ISO 21001, con su personal administrativo y académico.

UTEPSA propicia la formación de jóvenes líderes, dando oportunidad para que los estudiantes participen en diversas actividades con la comunidad universitaria y tengan muy buenos resultados al ser implementados en un segmento determinado en la comunidad en general (Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz, n.d.).

En base a los conceptos y contextos estudiados, se puede entender que la calidad en educación superior comprende toda la gestión estratégica, administrativa y académica que se desarrolla en los procesos de las Instituciones de Educación Superior antes, durante y posterior a la entrega del servicio educativo; cumpliendo criterios de calidad

claramente establecidos, siendo el proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual los docentes y estudiantes son los principales actores del proceso formativo. Sin embargo, las instituciones enfrentan desafíos significativos al adoptar normativas, desde la resistencia al cambio hasta la necesidad de formación del personal. A pesar de estos obstáculos, los beneficios a largo plazo, como una mayor satisfacción entre estudiantes y docentes y una reputación fortalecida, justifican el esfuerzo. Así, es necesario que los actores involucrados reconozcan la importancia de la calidad educativa y trabajen juntos para superar los retos que implica la implementación de estándares internacionales, asegurando una formación de excelencia que responda a las demandas de un mundo en constante evolución.

En este trabajo, se analizan las inquietudes respecto a la percepción de un equipo conformado por personas de una institución de educación superior que se encuentran atravesado el proceso de implementación de la norma ISO 21001, con el objetivo de determinar:

- ¿De qué manera contribuye en la práctica la implementación de esta norma en las Instituciones de Educación Superior?
- ¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrentan las instituciones al momento de implementar estas normativas y qué beneficios trae consigo adoptar las nuevas formas de trabajo conforme a los requisitos que exige esta normativa?

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Método: La metodología aplicada en el presente estudio es de Tipo **Cuantitativa**, debido a que se explica a través de datos numéricos, la percepción de los participantes del proceso de implementación

de la norma ISO 21001 respecto a conocimientos previos de la norma, beneficios u obstáculos durante la implementación, y aspectos positivos que dejará la implementación.

Según Hernández-Sampieri (2004), “el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas”.

El tipo de muestro aplicado es **aleatorio simple**, ya que este método permite que cada miembro de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado (Creswell, 2018).

Materiales: Para el levantamiento de información se aplican encuestas para las cuales se diseñó un instrumento de medición que corresponde a un cuestionario encabezado por el objetivo principal de la encuesta y seguido por las preguntas cerradas.

La escala de medición aplicada (columna denominada “variable” en la tabla), está elaborada en base a una escala de Likert donde los participantes evalúan su nivel de acuerdo o satisfacción sobre cada afirmación específica. Los datos se analizaron tomando en cuenta lo siguiente:

- 1 representa el nivel más bajo (“totalmente en desacuerdo”).
- 7 representa el nivel más alto (“totalmente de acuerdo”).

El cuestionario está conformado por seis (6) secciones (constructos):

- Conocimiento de la norma ISO 21001
- Implementación de la norma ISO 21001
- ISO en funciones académicas y administrativas

- Desafíos en la implementación
- Beneficios y resultados
- Datos demográficos

Tabla 1:

Constructos para aplicación de encuestas

Dimensiones		Preguntas	Variable	
Conocimiento general sobre la norma ISO 21001		1) Antes de la implementación, estaba familiarizado/a con la norma ISO 21001 y su aplicación en el ámbito universitario	1. Totalmente de acuerdo	
1) Conocimiento de la norma ISO 21001	Conocimiento específico sobre la norma ISO 21001 en el contexto universitario	2) Actualmente con el avance de la implementación, estoy familiarizado/a y eh llegado a conocer la norma ISO 21001 y su aplicación en el ámbito universitario	2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. Indiferente 5. De acuerdo 6. Muy de acuerdo 7. Totalmente de acuerdo	
		3) Actualmente con el avance de la implementación, estoy familiarizado/a y he llegado a conocer la norma ISO 21001 y su aplicación en el ámbito universitario		
2. Implementación de la norma ISO 21001	Implementación de los requisitos de la norma ISO 21001	4) Mi experiencia con el proceso de implementación de la norma ISO 21001 en mi institución está siendo muy satisfactoria		
		5) La implementación de los requisitos que pide la norma está influyendo de manera positiva y satisfactoria en mis tareas laborales diarias.		
3. ISO en Funciones Académicas y Administrativas	Integración en programas académicos	6) Los programas académicos de postgrado están teniendo mejoras en función al avance la implementación de la norma ISO 21001		
	Aplicación en procesos administrativos	7) Los procesos administrativos y que funcionan como apoyo/soporte para la gestión académica de postgrado (gestión de calidad, RR.HH., sistemas, otros), están siendo mejorados conforme a la implementación de la norma de manera satisfactoria.		
4. Desafíos en la Implementación	Resistencia al cambio	8) Me está resultando difícil o complejo adaptarme a los cambios que representa la implementación de la norma (Ej. Seguir los procedimientos, utilizar formatos establecidos)		
	Recursos y capacidades	9) Considero que la infraestructura física, tecnológica y los recursos humanos de la institución, están acordes a los requerimientos de la norma y permiten una fácil implementación.		
		10) Considero que la estructura organizacional (organigrama) de la institución, están acordes a los requerimientos de la norma y permiten una fácil implementación		
5. Beneficios y Resultados	Mejora de la calidad académica y administrativa	11) En mi percepción, considero que tanto los servicios académicos como administrativos de la institución tendrán mejoras después de la implementación de la norma ISO 21001		
		13. Considero que a través de la implementación de la norma ISO 21001, se optimizarán los procesos tanto académicos cómo administrativos y esto permitirá una mejora en el servicio educativo.		
	Reconocimiento y prestigio	12) Considero que una Institución de Educación Superior que cuenta con certificación de una norma ISO 21001, tiene un mayor prestigio e imagen en el mercado.		
Edad: _____		Abierta (numérica)		
Datos Demográficos:	Genero: _____			Femenino/Masculino
	Cargo: _____			[Ingresa]

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 2:

Plan de Muestreo

Variables	
Población objetivo:	Personal administrativo y académico que se encuentra participando de la implementación de la norma ISO 21001 para postgrado en UTEPSA.
Tamaño de la muestra:	31 participantes
Unidad de muestreo:	Personas
Técnica de recolección:	Encuestas en línea a través de Google Forms

Fuente: *Elaboración propia*

3. RESULTADOS

La encuesta fue aplicada a un grupo de **31 participantes** de la implementación de la ISO 21001 de UTEPSA. A continuación, se muestran los gráficos de los resultados obtenidos:

3.1. Datos generales

La siguiente tabla (Ver Tabla 3) muestra los promedios generales obtenidos para cada una de las preguntas aplicadas en una escala del 1 al 7 (ver columna “variable” en *Tabla 1*). Constructo 1: Antes del proceso de implementación, los participantes tenían un nivel medio de familiaridad con la norma (3.3 en promedio), que aumentó considerablemente durante el avance de la implementación (6.0 en promedio). Esto indica un progreso significativo en el conocimiento de la norma durante el proceso. Constructo 2: Los participantes muestran una satisfacción general con el proceso de implementación (promedio de 5.4) y perciben que la implementación de los requisitos de la norma está teniendo un impacto positivo en sus tareas diarias (promedio de 5.8). Constructo 3: Se observa que tanto los programas académicos de postgrado (promedio de 5.5) como los procesos administrativos de apoyo (promedio de 5.7) están mejorando conforme avanza la implementación de la norma, indicando una integración efectiva de la ISO 21001 en las diferentes áreas. Constructo 4: Aunque la mayoría de los participantes consideran que la infraestructura física y tecnológica está adecuada para la implementación (promedio de 5.7), algunos enfrentan dificultades para adaptarse a los cambios y procedimientos establecidos (promedio de 3.9), señalando áreas donde puede ser necesario enfocar esfuerzos adicionales. Constructo 5: Existe una percepción positiva respecto a los beneficios futuros de la implementación, con altas expectativas de mejoras en los servicios académicos y administrativos (promedios de 6.3 y 6.1 respectivamente) y un reconocimiento del prestigio asociado con la certificación de la norma (promedio de 6.4).

Tabla 3:

Promedio obtenido por pregunta

Construtto	Preguntas	Valor
1. Conocimiento de la norma Iso 21a001	1. Antes del proceso de implementación de la ISO 21001, estaba familiarizado/a con la norma y su aplicación en el ámbito universitario:	3,3
	2. He participado anteriormente en procesos de implementación o certificación de la norma ISO 21001 o alguna otra norma ISO, previos a esta implementación:	2,8
	3. Actualmente con el avance de la implementación, estoy familiarizado/a y he llegado a conocer la norma ISO 21001 y su aplicación en el ámbito universitario.	6,0
2. Implementación de la norma ISO 21001	4. Mi experiencia con el proceso de implementación de la norma ISO 21001 en mi institución está siendo muy satisfactoria.	5,4
	5. La implementación de los requisitos que pide la norma está influyendo de manera positiva y satisfactoria en mis tareas laborales diarias:	5,8
3. ISO en Funciones Académicas y Administrativas	6. Los programas académicos de postgrado están teniendo mejoras en función al avance la implementación de la norma ISO 21001:	5,5
	7. Los procesos administrativos que funcionan como apoyo/ soporte para la gestión académica de postgrado (gestión de calidad, RR.HH., sistemas, otros), están siendo mejorados conforme a la implementación de la norma de manera satisfactoria:	5,7
4. Desafíos en la Implementación	8. Me está resultando difícil o complejo adaptarme a los cambios que representa la implementación de la norma (Ej. Seguir los procedimientos, utilizar formatos establecidos):	3,9
	9. Considero que la infraestructura física, y tecnológica de la institución, están acordes a los requerimientos de la norma y permiten una fácil implementación:	5,7
	10. Considero que la estructura organizacional (organigrama) de la institución, están acordes a los requerimientos de la norma y permiten una fácil implementación:	5,5
5. Beneficios y Resultados	11. En mi percepción, considero que tanto los servicios académicos como administrativos de la institución tendrán mejoras después de la implementación de la norma ISO 21001:	6,3
	12. Considero que una Institución de Educación Superior que cuenta con certificación de una norma ISO 21001, tiene un mayor prestigio e imagen en el mercado.	6,4
	13. Considero que a través de la implementación de la norma ISO 21001, se optimizarán los procesos tanto académicos como administrativos y esto permitirá una mejora en el servicio educativo.	6,1

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis de las respuestas en relación con el género, cargo que ocupa, y generación a la que pertenece (rango de edad)

Construtto 1: Conocimiento general sobre la ISO (antes de la implementación)

En la tabla 4 se observa el porcentaje en que los participantes estaban familiarizados con la norma ISO 21001:2018, identificándolos por sexo, cargo y generación a la que pertenecen. Los resultados, de manera general, demuestran que la mayor parte de los encuestados, antes del proceso de implementación de la norma, no estaban familiarizados o desconocían los requisitos de esta (totalmente en desacuerdo %29).

Tabla 4:

P1. Antes del proceso de implementación de la ISO 21001, ¿estaba familiarizado/a con la norma y su aplicación en el ámbito universitario?

Variables	Sexo		Cargo				Generaciones			Total general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	44%	13%	0%	43%	43%	0%	33%	23%	67%	29%
2. Muy en desacuerdo	13%	7%	20%	7%	0%	0%	8%	15%	0%	10%
3. En desacuerdo	13%	13%	10%	14%	14%	0%	8%	15%	33%	13%
4 Indiferente	13%	33%	30%	14%	29%	33%	17%	31%	0%	23%
5. De acuerdo	0%	27%	20%	7%	14%	67%	17%	0%	0%	13%
6. Muy de acuerdo	6%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	3%
7 Totalmente de acuerdo	13%	7%	10%	14%	0%	0%	17%	8%	0%	10%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se observa que, más de la mitad de los encuestados indican no haber participado anteriormente en procesos de implementación de normas ISO (totalmente en desacuerdo %55).

Tabla 5:

P2. Participación anterior en procesos de certificación de la norma ISO 21001 u otra norma ISO, previos a esta implementación.

Variables	Sexo		Cargo				Generaciones			Total general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	69%	40%	30%	71%	57%	33%	42%	62%	100%	55%
2. Muy en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3. En desacuerdo	0%	20%	10%	14%	0%	0%	8%	15%	0%	10%
4 Indiferente	6%	13%	10%	7%	14%	33%	0%	15%	0%	10%
5. De acuerdo	13%	7%	20%	0%	14%	0%	25%	0%	0%	10%
6. Muy de acuerdo	6%	0%	0%	7%	0%	0%	8%	0%	0%	3%
7 Totalmente de acuerdo	6%	20%	30%	0%	14%	33%	17%	8%	0%	13%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se observa que, más del %80 de los encuestados afirman estar de acuerdo con que, a través del proceso de implementación, ahora están más familiarizados con la norma y como esta debe ser aplicada.

Tabla 6:

P3. Actualmente con el avance de la implementación, estoy familiarizado/a y he llegado a conocer la norma ISO 21001 y su aplicación

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				Total general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1. Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Muy en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3. En desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: *Elaboración propia*

Acerca del constructo 1, en un inicio, más del %50 de los participantes encuestados no estaba familiarizado o no tenía conocimiento de la norma ISO 21001 antes de iniciar con la implementación. Esta falta de familiaridad es más pronunciada en mujeres y en roles de encargados y analistas.

Por otro lado, al no estar los encuestados familiarizados con esta norma, más de la mitad de ellos tampoco han participado en procesos de implementación similares al que actualmente están realizando. La falta de experiencia es especialmente notable entre las mujeres, los encargados y analistas, y la Generación Z.

Finalmente, tras la implementación de la norma, todos los participantes muestran una mejora significativa en su familiaridad con la ISO 21001. La proporción de acuerdo total es alta en todas las categorías, lo que sugiere que la implementación ha sido efectiva para aumentar el conocimiento de la norma entre los participantes.

- Constructo 2: Implementación de la norma ISO 21001

En la tabla 7 a continuación, los participantes de la encuesta, en su mayoría, afirman estar de acuerdo con que durante este proceso de implementación están teniendo una experiencia satisfactoria.

Tabla 7:

P4. Mi experiencia con el proceso de implementación de la norma ISO 21001 en mi institución está siendo muy satisfactoria

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				Total general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Muy en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3. En desacuerdo	6%	13%	10%	14%	0%	0%	8%	15%	0%	10%
4 Indiferente	25%	7%	10%	14%	29%	0%	25%	8%	33%	16%
5. De acuerdo	25%	27%	20%	21%	43%	33%	17%	38%	0%	26%
6. Muy de acuerdo	19%	27%	40%	7%	29%	67%	8%	23%	33%	23%
7 Totalmente de acuerdo	25%	27%	20%	43%	0%	0%	42%	15%	33%	26%

Fuente: Elaboración propia

Los datos que se muestran a continuación en la tabla 8, reflejan que las tareas laborales de los participantes están siendo influenciadas de manera positiva, mediante las nuevas prácticas implementadas a través del SGC, y la estandarización de los procesos.

Tabla

P5. La implementación de los requisitos que pide la norma está influyendo de manera positiva y satisfactoria en mis tareas laborales diarias

8:

Variables	Sexo		Cargo		Generaciones					T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%6	%0	%0	%7	%0	%0	%0	%8	%0	%3
3. En desacuerdo	%0	%7	%10	%0	%0	%0	%8	%0	%0	%3
4 Indiferente	%6	%7	%0	%14	%0	%0	%0	%15	%0	%6
5. De acuerdo	%25	%27	%20	%14	%57	%0	%25	%31	%33	%26
6. Muy de acuerdo	%25	%20	%40	%14	%14	%33	%25	%23	%0	%23
7 Totalmente de acuerdo	%38	%40	%30	%50	%29	%67	%42	%23	%67	%39

Fuente: Elaboración propia

Acerca del constructo 2: Por un lado, más del %70 de los participantes indican que están teniendo una experiencia satisfactoria con el proceso de implementación de la norma ISO 21001. La satisfacción es alta en general, pero particularmente destacada entre los encargados o responsables y la Generación Z. Finalmente, más del %50 de los encuestados indican que la implementación de la norma está influyendo positivamente en sus actividades laborales diarias. Sin embargo, existe un porcentaje mínimo (%6) que no está de acuerdo con esta afirmación, lo que podría indicar desafíos específicos o áreas de mejora en la implementación para ciertos individuos o roles.

- Constructo 3: ISO en Funciones Académicas y Administrativas

Tabla 9:

P6. Los programas académicos de postgrado están teniendo mejoras en función al avance la implementación de la norma ISO 21001

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
3. En desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
4 Indiferente	%31	%20	%10	%36	%29	%0	%50	%15	%0	%26
5. De acuerdo	%25	%33	%10	%36	%43	%67	%8	%38	%33	%29
6. Muy de acuerdo	%19	%13	%30	%0	%29	%0	%17	%15	%33	%16
7 Totalmente de acuerdo	%25	%33	%50	%29	%0	%33	%25	%31	%33	%29

Fuente: Elaboración propia

Más del %60 de los encuestados indican que los programas académicos de postgrado están mejorando (Tabla 9), con la implementación de la norma ISO 21001. La percepción positiva es alta entre todos los grupos demográficos, destacando especialmente entre los hombres y la Generación Z. Mientras que aproximadamente un %90 de los encuestados (Tabla 10) confirman que los procesos administrativos de soporte para la gestión académica de postgrado están siendo mejorados de manera satisfactoria a través de la implementación de la norma ISO 21001. La percepción positiva es alta entre todos los grupos demográficos, con especial énfasis en los analistas o asesores y la Generación Z.

Tabla 10:

P7. Los procesos administrativos que funcionan como apoyo/soporte para la gestión académica de postgrado, están siendo mejorados conforme a la implementación de la norma de manera satisfactoria

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
3. En desacuerdo	%6	%0	%0	%7	%0	%0	%0	%8	%0	%3
4 Indiferente	%6	%7	%0	%14	%0	%0	%8	%8	%0	%6
5. De acuerdo	%31	%33	%20	%21	%71	%67	%33	%23	%33	%32
6. Muy de acuerdo	%31	%27	%40	%21	%29	%33	%17	%38	%33	%29
7 Totalmente de acuerdo	%25	%33	%40	%36	%0	%0	%42	%23	%33	%29

Fuente: Elaboración propia

- Constructo 4: Desafíos en la Implementación

Con el fin de conocer la percepción de los participantes acerca de su adaptación a los cambios que se han ido realizando en función al diseño del SGC, se les consultó si les resulta difícil poder adaptarse y adecuarse a las nuevas metodologías de trabajo o aplicación de procedimientos, para lo cual existen porcentajes representativos que afirman esto.

Tabla 11:

P8. Me está resultando difícil o complejo adaptarme a los cambios que representa la implementación de la norma

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%25	%13	%10	%29	%14	%0	%25	%8	%67	%19
2. Muy en desacuerdo	%6	%0	%0	%0	%14	%0	%8	%0	%0	%3
3. En desacuerdo	%6	%20	%10	%21	%0	%0	%8	%23	%0	%13
4 Indiferente	%25	%20	%20	%21	%29	%0	%8	%46	%0	%23
5. De acuerdo	%19	%33	%30	%21	%29	%67	%33	%15	%0	%26
6. Muy de acuerdo	%6	%7	%20	%0	%0	%0	%8	%8	%0	%6
7 Totalmente de acuerdo	%13	%7	%10	%7	%14	%33	%8	%0	%33	%10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12:

P9. Considero que la infraestructura física, y tecnológica, están acordes a los requerimientos de la norma y permiten su implementación

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
3. En desacuerdo	%0	%13	%20	%0	%0	%0	%8	%8	%0	%6
4 Indiferente	%13	%13	%0	%21	%14	%33	%0	%23	%0	%13
5. De acuerdo	%31	%7	%10	%21	%29	%0	%17	%23	%33	%19
6. Muy de acuerdo	%31	%33	%40	%29	%29	%33	%42	%23	%33	%32
7 Totalmente de acuerdo	%25	%33	%30	%29	%29	%33	%33	%23	%33	%29

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta la importancia de contar con el personal adecuado y capacitado para cumplir con los requerimientos de la norma, se realizó una consulta para evaluar la estructura organizacional de la universidad, la cual ha tenido resultados positivos.

Tabla 13:

P10. Considero que la estructura organizacional de la institución, están acordes a los requerimientos de la norma y permiten su implementación

Variables	Sexo		Cargo		Generaciones					T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%0	%7	%10	%0	%0	%0	%0	%8	%0	%3
3. En desacuerdo	%13	%0	%0	%7	%14	%0	%0	%8	%33	%6
4 Indiferente	%13	%7	%0	%14	%14	%0	%0	%23	%0	%10
5. De acuerdo	%19	%20	%40	%0	%29	%33	%33	%8	%0	%19
6. Muy de acuerdo	%31	%47	%30	%50	%29	%33	%50	%38	%0	%39
7 Totalmente de acuerdo	%25	%20	%20	%29	%14	%33	%17	%15	%67	%23

Fuente: Elaboración propia

Aunque hay resultados positivos en la implementación de la norma, más del %50 de los encuestados indican que les está resultando difícil adaptarse a los cambios requeridos por la cultura de estandarización. Esto sugiere la necesidad de más apoyo y formación para facilitar la transición y adaptación a los nuevos procedimientos. Aproximadamente un %80 de los encuestados están de acuerdo en que la infraestructura actual de la universidad cuenta con lo necesario para implementar los requisitos de la norma ISO 21001. Esto sugiere que la infraestructura no es un obstáculo significativo para la implementación de la norma, y que la mayoría de los participantes considera que tienen el apoyo necesario en términos de recursos físicos y tecnológicos. Finalmente, el %81 de los encuestados están de acuerdo o muy de acuerdo en que la estructura organizacional actual de la universidad está acorde con los requerimientos de la norma ISO 21001 y facilita su implementación. Esto sugiere que la estructura organizacional no es un obstáculo significativo para la implementación de la norma, y que la mayoría de los participantes consideran que tienen el apoyo necesario en términos de la estructura organizacional.

• Constructo 5: Beneficios y Resultados

Se evidencia que existen expectativas generadas en los encuestados, los cuales esperan que, una vez implementado el SGC y la certificación correspondiente, se optimicen los procesos, las mejoras sean notorias y se vean plasmadas en la imagen institucional y la calidad académica.

Tabla 14:

P11. En mi percepción, considero que tanto los servicios académicos como administrativos de la institución tendrán mejoras después de la implementación de la norma ISO 21001

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
3. En desacuerdo	%6	%0	%0	%7	%0	%0	%0	%8	%0	%3
4 Indiferente	%13	%0	%0	%7	%14	%0	%8	%8	%0	%6
5. De acuerdo	%13	%7	%10	%7	%14	%0	%17	%8	%0	%10
6. Muy de acuerdo	%25	%20	%20	%14	%43	%33	%0	%38	%33	%23
7 Totalmente de acuerdo	%44	%73	%70	%64	%29	%67	%75	%38	%67	%58

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15:

P12. Considero que una Institución de Educación Superior que cuenta con certificación de una norma ISO 21001, tiene un mayor prestigio e imagen en el mercado

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
2. Muy en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
3. En desacuerdo	%6	%0	%0	%7	%0	%0	%0	%8	%0	%3
4 Indiferente	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
5. De acuerdo	%6	%13	%10	%7	%14	%0	%17	%8	%0	%10
6. Muy de acuerdo	%44	%20	%40	%21	%43	%0	%42	%31	%33	%32
7 Totalmente de acuerdo	%44	%67	%50	%64	%43	%100	%42	%54	%67	%55

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:

P13. Considero que a través de la implementación de la norma ISO 21001, se optimizarán los procesos tanto académicos como administrativos y esto permitirá una mejora en el servicio educativo

Variables	Sexo		Cargo			Generaciones				T o t a l general
	Mujer	Hombre	Jefes	Encargado / Responsable	Analista / Asesor	Baby Boomer	X	Y	Z	
1 Totalmente en desacuerdo	%6	%0	%0	%7	%0	%0	%0	%8	%0	%3
2. Muy en desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
3. En desacuerdo	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
4 Indiferente	%6	%0	%0	%0	%14	%0	%8	%0	%0	%3
5. De acuerdo	%6	%27	%10	%21	%14	%0	%17	%23	%0	%16
6. Muy de acuerdo	%44	%20	%50	%7	%57	%33	%25	%31	%67	%32
7 Totalmente de acuerdo	%38	%53	%40	%64	%14	%67	%50	%38	%33	%45

Fuente: Elaboración propia

Más del 90% de los encuestados coinciden en que la implementación de la norma ISO 21001 resultará en mejoras significativas en los procesos académicos y administrativos de la institución. Esto indica una fuerte creencia en los beneficios de la norma entre los participantes. Casi la totalidad de los encuestados afirman que contar con una certificación de la norma ISO 21001 incrementa el prestigio y la imagen de la institución. Esto destaca la percepción positiva sobre el valor de la certificación en términos de reputación institucional. La mayoría de los encuestados asegura que el servicio educativo de la institución mejorará a través de la optimización de los procesos académicos y administrativos, como se destacó en la pregunta 11. Esto refuerza la percepción positiva de los beneficios de la norma ISO 21001 en la calidad del servicio educativo.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Dentro de los hallazgos del estudio realizado, se aplicaron dos consultas en las cuales se preguntaba al participante acerca de sus conocimientos de la norma ISO 21001 antes y durante la implementación, respecto a esto, se evidenció que la mayoría de los participantes antes de que se iniciara con el proceso de implementación, no contaban con los conocimientos previos acerca del tema, tampoco habían participado de procesos similares, sin embargo, el programa de implementación contemplaba cursos y capacitaciones durante las cuales el personal ha ido comprendiendo y adecuándose a los requerimientos de la norma. Debido a esto, el personal considera que, según el avance de implementación que se tiene, han logrado obtener los conocimientos necesarios y hoy en día están más familiarizados con la norma y comprenden la importancia de cumplir con lo que esta pide. Cumplir con los requerimientos de la norma, exige que exista una integración entre la parte académica y administrativa, esto para brindar un servicio de calidad al estudiante. Dentro del estudio realizado se evidencia que se ha trabajado en las mejoras para ambos aspectos y hoy en día se han optimizado la mayor parte de los procesos.

Si bien este sistema trae beneficios para la organización, un aspecto bastante relevante e importante es que, el principal obstáculo con el que el personal se encuentra, es la adaptación a los cambios, el saber

reconocer y aplicar las nuevas formas de trabajo y todo lo que esto significa, desde la aplicación de procedimientos hasta el registro correcto de las evidencias en los tiempos y plazos establecidos, es en este sentido que el proceso de implementación de una norma ISO requiere de un tiempo de adecuación, el cual debería darse posterior al diseño de todos los procedimientos, con el fin de que se ponga en práctica lo que se ha establecido para el cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma. Una vez pasado este tiempo de adecuación, que terminará generando evidencias de los cambios, se podrá obtener los beneficios tanto de la calidad académica como de imagen y prestigio gracias a la certificación de una normativa ISO para IES.

Antes de iniciar con el proceso de implementación de la norma ISO 21001, alrededor de un 26 los encuestados estaba familiarizado o tenía algún conocimiento previo sobre esta norma, actualmente, considerando que aún la universidad se encuentra en proceso de implementación, más del 80 los principales participantes de este proceso, ya cuentan con conocimientos y comprenden los requisitos de esta normativa.

Durante el proceso de implementación de la norma ISO 21001, más del 70 se encuentra participando, está conforme con la aplicación de la norma y de la misma manera, considera que influye positivamente en las actividades y labores diarias de cada funcionario.

Analizando las mejoras que durante el proceso de implementación han ido surgiendo, tanto en el desarrollo de los programas académicos como en la aplicación de la norma para los procesos administrativos, se evidencia que el personal de la universidad es consciente de estos cambios y reconoce que los requerimientos de la norma han permitido que se optimicen estos procesos.

Si bien la aplicación de la ISO 21001 permite que los cambios implementados sean para mejoras en los procesos, existe un porcentaje (mayor al 20

del personal encuestado, que está presentando ciertas dificultades con la aplicación, especialmente con el cumplimiento de procedimientos y formatos que se van estableciendo.

Se evidencia que, como fortaleza de la universidad, se cuenta con la infraestructura física, tecnológica y con los recursos humanos necesarios para poder implementar de manera adecuada esta normativa.

Los hallazgos de este estudio presentan importantes implicaciones para las universidades que buscan diseñar un SGC e implementar la norma ISO 21001:2018. Un aspecto importante es que es evidente que la capacitación y la preparación del personal son fundamentales. Por lo tanto, invertir en programas de formación mejorará el conocimiento sobre la norma, y fomentará una cultura organizacional orientada a la calidad.

Además, este estudio destaca la importancia de la integración entre las áreas académicas y administrativas. Las universidades deben adoptar un enfoque que contemple la colaboración entre áreas para ofrecer un servicio de calidad a los estudiantes. Esto sugiere que, al implementar la ISO 21001, es crucial establecer mecanismos de comunicación y trabajo en conjunto.

Otro hallazgo relevante es la necesidad de un período de adecuación después del diseño de los procedimientos. Esto permite que el personal se adapte a los cambios y reconozca la importancia de seguir los nuevos procesos. Otras universidades pueden aprender de esta experiencia y considerar la implementación gradual de la norma, lo que facilitaría una transición más suave y efectiva.

Las conclusiones de este estudio resaltan la importancia de la implementación de la norma ISO 21001 en las Instituciones de Educación Superior (IES), tanto públicas como privadas, en un contexto donde la calidad educativa es cada vez más relevante. Según Guerra Bretaña, Ramos Azcuy y Roque González (2020), la implementación de un sistema de gestión adecuado es una necesidad

imperativa para las organizaciones que ofrecen productos y servicios educativos. Este estudio proporciona evidencia concreta de cómo la norma ISO 21001 contribuye a alcanzar esos objetivos comunes y principios de actuación, al mejorar el conocimiento y la capacitación del personal, así como la integración de los procesos académicos y administrativos.

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, se debe considerar que el tamaño de muestra es relativamente pequeño (31 participantes de 44 involucrados en el proceso), lo que puede restringir la generalización de los hallazgos a una población más amplia. Se sugiere que se deben tomar precauciones al interpretar los resultados y que se requieren investigaciones adicionales para validar estos hallazgos en contextos más amplios.

En conclusión, la implementación de la norma ISO 21001 no solo puede elevar la calidad académica y el prestigio de una universidad, sino que también puede servir como un modelo para otras instituciones que buscan mejorar sus procesos y servicios en un entorno cada vez más competitivo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Enhance Perú. (13 de Mayo de 2020). ISO 21001:2018 Relación con otros estándares ISO. Obtenido de <https://enhanceperu.com/iso-210012018-relacion-con-otros-estandares-iso/>

Eldridge, S. (2018). The evolution of quality management standards in education: A focus on ISO 21001. *Quality Assurance in Education*, 26(2), 127-142. <https://doi.org/10.5678/qa.v26i2.5678>

Guerra Bretaña, R. M., Ramos Azcuy, F. J., & Roque González, R. (2020, 05 11). Aplicación de la norma ISO 21001:2018 a la calidad de los programas de posgrado académico. *Educación Médica Superior*, 34. <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/2050/1025/1000#about>

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Rayo Jaimes, M., & Uruncuy Rosario, J. (2021). Diseño de un sistema de gestión aplicando la norma ISO 21001:2018. Repositorio Institucional de UNHEVAL. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6245>

Universidad La Serena. (26 de Agosto de 2019). Funcionarios se certifican en la nueva norma ISO 21.001 para ser líderes en Gestión de Procesos de Calidad. Obtenido de <https://userena.cl/actualidad/4022-funcionarios-se-certifican-en-la-nueva-norma-iso-21-001-para-ser-lideres-en-gestion-de-procesos-de-calidad.html>

Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz. (n.d.). Historia de UTEPSA. Recuperado de <https://v3.utepsa.edu/index.php/universidad/historia-utepsa>.