KILLKANA
SOCIALES

CC BY NC SA

Editorial

De la burocracia documental a la excelencia operativa: Desafíos y prospectiva de la ISO 21001:2025 en la educación

From Documentary Bureaucracy to Operational Excellence: Challenges and Future Outlook for ISO 21001:2025 in Education.

Recepción: 8 de septiembre de 2026 | **Aprobación:** 11 de octubre de 2026 | **Publicación:** 30 de septiembre de 2026

Cesar Raúl Médndez Carpio[1]
cmendez@comilcue.edu.ec
Unidad Educativa de FFAA. Colegio Militar No. 4 "Abdón Calderón, COMIL4

DOI: https://doi.org/10.26871/killkana_social.v10i3.1847

Resumen

El presente estudio se enfoca en analizar la gestión educativa en las Unidades Educativas de la región y el país apoyado en los requerimientos de las normas de ISO 21001 2025, las mismas que promueven un enfoque basado en procesos con el fin de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad educativo, pretendiendo optimizar la gestión para aumentar el valor real de la

[1] Doctor (Ph.D.) en Ciencias de la Educación de la Universidad Santander de México (Medalla Azteca al Mérito Universitario), y Doctor (Ph.D.) en Ciencias de la Comunicación Social por Universidad de La Habana. Profesional con trayectoria académica con más de 30 años de experiencia acumulada en la docencia de educación general militar, superior e investigación aplicada. Se ha desempeñado como Docente Universitario Titular Agregado a tiempo completo por 12 años consecutivos en la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE). Prolongada carrera UE.FF.AA Colegio Militar N° 4 "Abdón Calderón", Docente, Jefe de Investigación y Evaluación Académica desde 1995 hasta la actualidad. Auditor de Planificación y Mantenimiento de Normas ISO 9001, ISO 21001 y auditor internacional de empresas con SGCS BASC. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0582-0107

calidad educativa en la formación de los estudiantes. Se propone una aplicación práctica de los procedimientos documentados que sugieren dichas normas, así mismo la garantía y soporte de un sistema de gestión por procesos que, pueda ser validado en cualquier momento por una institución certificadora internacional creada para este fin.

En la ciudad de Cuenca Ecuador, se evidencian muy pocas Instituciones Educativas certificadas con ISO 9001 2015, que se enfoca en calidad, pero no se encuentran instituciones certificadas con calidad educativa en específico 21001:2025, lo que promueve la importancia de este tema como apoyo logístico para el mejoramiento continuo de este espacio académico. Es preciso además compartir la estructura base de un sistema de gestión por procesos con miras a que los directivos de las instituciones puedan organizar mejor sus actividades y caracterizarlas para disponer de métodos eficaces de trabajo que ahorrarán tiempo, dinero y recursos, mejorar el desempeño operativo, reducir errores y aumentar los beneficios, motivar y aumentar el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes, ampliar las oportunidades de desarrollo en innovación, entre otras.

Palabras claves: burocracia documental, ISO 21001:2025, prospectiva

Abstract

This study focuses on analyzing educational management within the region's and the country's educational institutions, grounded in the requirements of the ISO 21001:2025 standards. These standards promote a process-based approach aimed at developing, implementing, and improving the effectiveness of an educational quality management system, with the goal of optimizing management to enhance the real value of educational quality in student development. The study proposes the practical application of the documented procedures suggested by these standards, as well as the implementation of a process-based management system capable of being validated at any time by an international certifying body established for this purpose.

In the city of Cuenca, Ecuador, there is evidence of very few educational institutions certified under ISO 9001:2015 (which focuses on general quality), yet there are no institutions certified under the specific educational quality standard ISO 21001:2025. This highlights the importance of this topic as a logistical support for the continuous improvement of the academic environment. Furthermore, it is essential to share the foundational structure of a process-based management system so that institutional leaders can better organize and characterize their activities. This enables the adoption of effective work methods that save time, money, and resources; improve operational performance; reduce errors and increase benefits; motivate staff and boost their commitment through more efficient internal processes; and expand opportunities for innovation-driven development, among other advantages

Keywords: documentary bureaucracy, ISO 21001:2025, foresight.

Introducción

Un sistema de gestión por procesos beneficia de forma inmediata al direccionamiento estratégico de una institución, del tipo que sea y, mejor aún si se trata de una institución educativa cuyo propósito es brindar una educación de calidad inclusiva que pretende aportar al desarrollo del país a través del cumplimiento de sus principios constitucionales como lo es el derecho a la educación en todos los sectores; desde el nivel inicial, educación general básica, bachillerato, superior y posgrado.

La búsqueda de la calidad educativa en América Latina ha transitado históricamente entre los ensayos de reforma curricular pedagógica y la adopción de modelos de gestión administrativa principalmente tomados de la gestión empresarial. Sin embargo, en el contexto actual de la denominada "sociedad del conocimiento", las instituciones educativas enfrentan un reto sin precedentes: articular la complejidad pedagógica con una operatividad institucional ágil, predecible y orientada a la mejora continua.

A pesar del avance teórico en la materia, la gestión de la calidad sigue siendo una tarea inconclusa en la planificación estratégica, operativa y táctica de los centros educativos. Múltiples instituciones operan de manera aislada e independiente, careciendo de una caracterización clara de sus procesos internos. Esta desconexión no solo obstaculiza la optimización de los recursos humanos y financieros, sino que distorsiona la satisfacción de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, familias y organismos de control.

Análisis de la situación actual (diagnóstico)

En los últimos años, en la comunidad educativa mundial se integran nuevas y grandes transformaciones como el sostenimiento y cambio climático, el enfoque digital, la evaluación continua de los procesos, la inclusión y sus resultados, entre otros; asomando la necesidad urgente de adaptarse a cambios que enfrenta la sociedad; en el conocimiento, la tecnología, la información, la comunicación e investigación, tomando como mecanismo la innovación para mejorar la calidad educativa, lograr mayor eficiencia en los aprendizajes, dar respuestas a propuestas futuras, reformar su identidad y solución de problemas y necesidades del entorno. (UNESCO, 2014) (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2016) a éste gran movimiento se le adjudica un nuevo tipo de sociedad, llamada sociedad del conocimiento; el ser humano es el eje central del crecimiento y transformación social, el conocimiento es la fuente de riqueza y grandeza para el progreso de los pueblos, en el cual el desarrollo acelerado de las tecnologías aporta significativamente para el progreso de esa sociedad. (Silvio, 2000).

Según Nicoletti (2008) "la calidad de la educación no deja de ser un concepto normativo y multifactorial, donde intervienen dimensiones de la filosofía, la pedagogía, la cultura, la sociedad y la economía" (p. 76). Los sistemas de gestión, al estar vinculados con la calidad entonces es requerida su aplicación en consideración a una norma.

La gestión por procesos como arquitectura de cambio.

La incorporación de estándares internacionales como la norma ISO 21001:2025 en el ámbito escolar suele generar escepticismo, derivado principalmente de la falta de fundamentación didáctica en sus

aplicaciones o del temor a una mecanización burocrática de la enseñanza. En el estudio de Romero, et. al (2025) se afirma que; *"...el 90% de las autoridades encuestadas percibieron que los estándares no se ajustan a la realidad institucional ni socioeconómica, priorizan procesos burocráticos sobre la calidad del aprendizaje y limitan la valoración de la transferencia de conocimiento."* (p. 160). No obstante, cuando un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se concibe no como una receta estandarizada, sino como una herramienta viva adaptada al ideario e identidad de cada plantel, se transforma en la columna vertebral de la excelencia.

El verdadero valor de la ISO 21001:2025 en la educación, no radica en la obtención de un sello certificador para proyectar ventaja competitiva. Radica en la capacidad de impregnar el ciclo de Deming Planificar, Hacer, Verificar y Actuar en la cultura organizacional. Deming (1986) señala que: "La transformación de la gestión para lograr la calidad total requiere la participación activa de todos los miembros de la organización y la mejora continua de los procesos clave" (p. 23). Al desplegar un mapa de procesos riguroso que vincule los macroprocesos estratégicos, sustantivos (académicos y de investigación) y adjetivos (administrativos y de apoyo) con la normativa legal vigente de acuerdo al nivel, se garantiza que la gestión trascienda a las personas e independice la excelencia del cambio de directivos o docentes.

Es por ello por lo que: "El cambio organizacional no solo supone cambios en la actitud de los actores, sino también en la estructura y en las funciones que desempeñan. Así, si se pretende adoptar un sistema para la gestión de la calidad, se requiere de una revisión del organigrama y de las funciones de cada puesto." (Salas 2013, p.313)

De todas formas, el principal problema del uso de un sistema de gestión en la educación es la ausencia de fundamentación didáctica existente en muchas de las aplicaciones de los procedimientos establecidos. *"Las normas internacionales de la familia ISO 9000:2015 y la más reciente ISO 21001:2018, enfocadas en la gestión de la calidad para organizaciones educativas, son empleadas por las universidades para optimizar sus procesos administrativos y académicos. Estas normas contribuyen significativamente a la mejora de la calidad en las instituciones universitarias y las preparan para cumplir con regulaciones tanto nacionales como internacionales..."* (p. 215). Asumiendo de esta manera el compromiso de implementar un sistema de gestión por procesos alineados a la calidad y que además sea certificado internacionalmente con el fin de ser controlado periódicamente por agentes externos que verifiquen el logro de los objetivos a través de indicadores monitoreados continuamente por la dirección de la institución.

Propuesta de cronograma para la implementación

Con el fin de cumplir los objetivos organizacionales, cualquier institución educativa si pone en práctica el cronograma propuesto en la Tabla 1, podría en el tiempo establecido conseguir las bases para una certificación de calidad ISO 21001.

Tabla 1

Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

#	Actividades	Semanas
1	Capacitación de auditores	1 semana
2	Capacitación de Administradores de procesos	2 semanas
3	Revisar la misión	3 semanas
4	Revisar la visión	3 semanas

5	Elaborar política de calidad	4 semanas
6	Delimitar objetivos: general, específicos	4 semanas
7	Delimitar indicadores de gestión	1 semana
8	Elaborar ficha de control de objetivos e indicadores	1 semana
9	Elaborar el alcance de la organización	2 semanas
10	Analizar el contexto y las partes interesadas	2 semanas
11	Diseño y elaboración del mapa de procesos	3 semanas
12	Delimitar el inventario de procesos codificado	3 semanas
13	Elaborar una matriz de correlación de norma vs procesos	4 semanas
14	despliegue del manual de calidad	4 semanas
15	Análisis y diseño de la ficha de procesos	1 semana
16	Lista maestra de documentos y registros	1 semana
17	Criterios de calificación de administradores de procesos	2 semanas
18	Acta de control de la dirección	2 semanas
19	Análisis y diseño de la matriz de riesgos	5 semanas
20	Caracterizar procedimientos documentados	5 semanas
21	Gestión estratégica	3 semanas
22	Ingreso y promoción estudiantil	4 semanas
23	Planificación y gestión académica	1 semana
24	Investigación, evaluación y mejora	2 semanas
25	Gestión administrativa	3 semanas
26	Gestión financiera	4 semanas
27	Gestión de la seguridad	1 semana
28	Tecnologías de información	3 semanas
29	Apoyo médico y sicológico	4 semanas
30	Gestión disciplinaria	4 semanas
31	Diseño de registros por procedimiento	6 semanas
32	Auditoría Interna de Calidad	7 semanas
33	Auditoría Externa previa a la Certificación	7 semanas

Nota. Cronograma de actividades con planificación temporal por semanas.

Elaboración de un modelo de gestión de calidad para unidades educativas.

Es clave hacer notar que transversalmente se consideraron para elaborar el modelo de gestión por procesos, todas las actividades inmersas en la gestión académica de la institución educativa, sus normas y acuerdos que se perfilan como mínimos para desarrollar una gestión eficiente. Mera y Bermeo (2018), afirman que la gestión educativa a más de los procesos de planificación, ejecución y control conlleva habilidades que permiten alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia

administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural, lo que haría un complemento propicio para el desarrollo institucional con calidad y oportunidades de mejora.

Al inicio debe ser integrado el alcance de la organización al análisis del contexto externo e interno como las partes interesadas inmersas en su misión y visión.

El diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos en una unidad educativa requiere un compromiso temporal sostenido que oscila entre seis meses y un año. Como se ha evidenciado en experiencias de auditoría y desarrollo metodológico en la región de Cuenca, Ecuador, la clave del éxito reside en la capacitación intensiva de auditores internos y administradores de procesos, la formulación transparente de la matriz de riesgos y la caracterización rigurosa de cada procedimiento (desde la planificación docente hasta la orientación psicopedagógica y la gestión financiera).

El impacto de este despliegue no es puramente administrativo. Un sistema estructurado reduce errores operacionales, optimiza presupuestos restringidos y mejora sensiblemente el clima laboral. Pero, sobre todo, impacta en el actor fundamental del hecho educativo: el estudiante. Un centro educativo gestionado bajo estándares de calidad internacional forma egresados con mayores competencias para responder a las exigencias técnicas, éticas y profesionales del entorno local y global. Se pueden considerar las siguientes recomendaciones

- Socialización y Presentación de la Norma y sus Beneficios.
- Formación de un auditor líder que guie la implementación.
- Formación de Auditores Internos de Calidad.
- Auditoría Interna con base en la Norma ISO 21001 adaptada al entorno y contexto educativo ecuatoriano.
- Formación de Administradores de Procesos sobre la Norma ISO 21001:2025
- Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad ISO a partir del Sistema de Calidad Educativa.
- Acompañamiento presencial a cada uno de los Procesos y sus responsables.
- Desarrollo documental a partir de los mismos recursos que la institución educativa mantiene en función del Sistema de Gestión de Calidad ISO.
- Auditoría Interna de Calidad para comprobar la eficacia, efectividad y adecuación del SGC.
- Auditoría Externa previa a la Certificación de Calidad (Este proceso lo realiza una certificadora de Calidad aprobada por el SAE – Servicio de Acreditación Ecuatoriano)
- Certificación de la Institución bajo la norma ISO 21001:2025
- Mantenimiento de la certificación en el tiempo de ejecución de los procesos

Resultados e impacto

Las Instituciones Educativas en el Ecuador, trabajan de manera aislada e independiente, sin una adecuada caracterización de sus procesos, dificultando de esta manera la optimización de

los recursos disponibles y evitando el cumplimiento eficiente de las actividades en cada una de sus áreas funcionales.

> "Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso". (Normas ISO 9001, 2015)

Por tal motivo, se considera prioritaria la necesidad de que cada institución educativa se constituya en un sistema, ejecutando procesos caracterizados y basados por ejemplo en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador emitido en Acuerdo Ministerial 020-12 de fecha 25 de enero de 2012, la Norma Técnica de Gestión por Procesos y otros documentos que permitan que las Instituciones Educativas se integren y trabajen eficientemente en beneficio del país en concordancia con Véliz (2018) "cualquier evaluación institucional externa debe contemplar la misión y los objetivos, de tal manera que, a través de la planificación, la organización, los procesos, los recursos y las condiciones internas se garanticen el cumplimiento de los mismos". (p.168).

Reflexión final.

La gestión de la calidad educativa no es un destino final, sino un trayecto dinámico de autoevaluación y adaptación permanente. Las instituciones de educación en el nivel que presten sus servicios no pueden seguir gestionándose bajo modelos empíricos o intuitivos. Invitamos a la comunidad académica local y nacional, a directivos y evaluadores a asumir el reto de democratizar la cultura de la calidad en las aulas, transformando la teoría de los procesos en una praxis pedagógica integral y transformadora no sólo con el fin de conseguir una certificación que de por sí facilita la consecución de la calidad, sino en su parte medular que pretende establecer estándares universales que garanticen la calidad, seguridad, eficiencia e interoperabilidad de productos, servicios y sistemas en todo el mundo.

Dado que actualmente las instituciones educativas no cuentan con un modelo propio que integre de forma perfecta todas las particularidades de su realidad, el diseño de sistemas de gestión altamente adaptables a la singularidad de cada plantel constituye el gran desafío y espacio de investigación abierta para el futuro académico.

La transición real desde una burocracia de papel hacia la excelencia operativa exige evitar concebir los estándares internacionales como simples recetas estandarizadas o como una mecanización rígida de la enseñanza. El verdadero valor de la ISO 21001:2025 no radica en un sello de ventaja competitiva, sino en la capacidad de impregnar el ciclo de mejora continua de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) directamente en la cultura de la institución; además de integrar los principios de responsabilidad social corporativa, accesibilidad y equidad para todos los estudiantes, conducta ética en la educación y la seguridad y protección de datos de los estudiantes. De esta manera, el sistema de gestión se adapta de forma viva al ideario, la identidad y la fundamentación pedagógica de cada institución educativa.

Referencias

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

International Organization for Standardization. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (Norma ISO 9001:2015).

Izquierdo-Morán, A. M., Mercedes-Ramos, M. A., Álvarez-Laborde, A. O., & Echeagaray-Solorza, N. Y. (2024). La gestión de la calidad y los objetivos de desarrollo sostenible en universidades latinoamericanas. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, *7*(14), 207–224. https://doi.org/10.35381/e.k.v7i14.4200Mera, P., & Bermeo C. (2018). Estrategias de gerencia para generar valor en las unidades educativas Instituto Tecnológico Superior Bernardo Ohiggins. *Revista Ciencia Digital*. Vol. 2, N°4, p. 263-282. http://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i4.227

Nicoletti, J. A. (2008). Adecuación y aplicación de las normas de calidad ISO 9000:2000 en el campo educativo. En: Horizontes educacionales, 3 (2). pp. 75-86.

Romero Fernández, A. J., Alfonso González, I., & Alvarez Gómez, G. A. (2025). Evaluación de los modelos de aseguramiento académico en universidades ecuatorianas ante los recientes criterios regulatorios. *Revista Conrado*, *21*(107), 160–169. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/4899Salas, 1., y E. Murillo, (2013) "La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica". En: Revista Calidad de la Educación No. 38 pp 305-333.

Silvio, J. (2000). LA VIRTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD: ¿Cómo transformar la educación superior con la tecnología? (Iesalc). Caracas.

UNESCO. (2014). Informe Anual 2014 OREALC/UNESCO Santiago.

Véliz Briones, V. F., (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. Atenas, 1(41),165-180.[fecha de Consulta 5 de Abril de 2023]. ISSN: . Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055151011