

## **Integración de sistemas de gestión para la búsqueda de la calidad y la eficiencia en las IES en México**

JULIO ÁLVAREZ BOTELLO<sup>1</sup>

EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS\*

CÉSAR ENRIQUE ESTRADA GUTIÉRREZ\*

### **Resumen**

La presente investigación permitirá corroborar la pertinencia y efectividad de la implementación de los sistemas de gestión dentro de las organizaciones de educación superior en el aumento de la satisfacción de los usuarios de los diversos servicios que prestan dichas instituciones, así como corroborar la aportación de la adecuada Gestión del conocimiento en las IES. Iniciaré explicando la complejidad y el estado del arte que guardan la implementación de los sistemas de gestión para entonces realizar los levantamientos y análisis de información, y con esto proponer el modelo para la implementación de un sistema de gestión integral para IES.

Para realizar esta investigación se utilizará el paradigma cualitativo basado en la investigación-acción y como sustento teórico se aplicará una teoría explicativa. Se espera encontrar elementos suficientes para poder sugerir y plantear una metodología para desarrollar e implementar un sistema de gestión integral para organizaciones educativas de nivel superior.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento (KM), Sistemas de Gestión Integral, Satisfacción de los usuarios.

### **Abstract:**

This research will corroborate the relevance and effectiveness of the implementation of management systems within organizations of higher education in increasing user satisfaction of the various services provided by these institutions and corroborate the contribution of appropriate knowledge management in IES. Start explaining the complexity and saved state of the art implementation of management systems to then carry out the surveys and analysis, and with this proposed model for the implementation of a comprehensive management system for IES.

---

<sup>1\*\*</sup>Universidad Autónoma de Estado de México-Facultad de Contaduría y Administración.

## **Introducción:**

La presente investigación identificará la problemática que viven las universidades públicas en México y el nuevo rol que la sociedad está exigiendo de ellas, es menester de este trabajo de investigación el estudiar la administración educativa mediante una metodología clara y aplicable que lleve a un estrado de alto reconocimiento como instituciones de calidad y formadores, así como entidades generadoras de conocimiento, extensión y apoyo a la comunidad, así como la difusión de la cultura y de la integridad del ser humano.

El enfoque teórico metodológico de esta investigación será el paradigma cualitativo, con enfoque investigación-acción y la metodología a utilizar es la “Gestión del Conocimiento (KM), así como las metodologías propuestas por la norma ISO19011 en su versión 2002 autorizado por la Organización Internacional de Estándares (ISO).

Los resultados que se obtuvieron de la presente investigación es la de generar una metodología que permita implementar un SGI que incluya un Sistema de Gestión de Calidad, Medioambiental, en Seguridad y Salud Ocupacional, Acreditaciones académicas y específicas que cada organización adicione al SGI, lo anterior aplicable a las IES de México y tomando como prueba piloto a la FCA.

## **Objetivo general:**

- Diseñar un modelo para la implementación de un SGI basado en KM para IES en México tomando como el caso de estudio la FCA.
- Desarrollar un programa de implementación de sistemas de Gestión Integrales basado en KM para IES tomando como caso de estudio la FCA.

## **Objetivos específicos**

- Investigar los referentes históricos de la implementación de SGI en IES
- Identificar los fundamentos teóricos existentes sobre los SGI en IES
- Documentar el avance de los SGI en IES
- Desarrollar el diseño que deben tener el modelo para la implementación de SGI en IES basados en KM.

### **Sustentación teórica y epistemológica del enfoque:**

El sustento teórico y epistemológico de esta investigación está basado en el paradigma cualitativo bajo el enfoque de Investigación-acción, esto debido al estudio de un sistema de actividad humana y las técnicas grupales que se utilizarán en la misma.

La Administración educativa ha tenido una transformación profunda basada en la búsqueda de la mejora de los resultados en la enseñanza y aprendizaje de la finalidad última de una institución educativa. (Murillo, 2006) El Papel del director es trascendente para poder aspirar a escuelas con sistemas de gestión que promuevan la calidad educativa y la mejora administrativa. En los estudios contemporáneos de los perfiles que debe tener un Director escolar se concluye que estos deben tener un perfil que les permita desarrollar el liderazgo compartido, Murillo lo llama Liderazgo Distribuido.

El enfoque de la enseñanza que debe ser desarrollada desde la Dirección debe tener una visión que incluya y vea a la educación como algo permanente y orientado al desarrollo de competencias, es de vital trascendencia el incluir la discusión de la Calidad de la Educación para tener una visión de trascendencia del conocimiento, (Pérez, 2005).

José Antonio Pareja y Cesar Torres proponen desde el punto de vista del modelo de “Organizaciones que aprenden”, (Pareja, 2006), así también Catalina Martínez nos orienta respecto a los objetivos de calidad que deben ser parte de una institución de educación: (Martínez, 2005).

Así también se tiene como producto primero de las IES el de la generación de conocimiento, que no siempre es gestionada adecuadamente, es por esto que se recurrió a autores como Delia Grovi (Grovi, 2004), René Tissen (Tissen, 2000), Stuart Barnes (2002), Domingo Gallego (Gallego, 2004), y Agustí Canals (Canals, 2003), autores que han profundizado no solo en la concepción del KM sino se han introducido en la aplicación del KM en diferentes entornos incluyendo el de las IES.

## **Materiales y métodos**

### **El diagnóstico como método de trabajo**

#### Referentes teóricos del diagnóstico

Los referentes que serán utilizados para el desarrollo del diagnóstico están publicados en (Grovi, 2004), (Tissen, 2000), (Barnes, 2002), Gallego, 2004), Soto, 2006) y (Canals, 2000).

#### **Supuestos del diagnóstico**

Actualmente las IES buscan certificaciones y acreditaciones como sistemas de gestión independiente, generando una duplicidad frecuente de trabajos para poder cumplir con las diferentes normas o lineamientos bajo los cuales serán evaluados o auditados, generando un elevado nivel de ineficiencia y baja productividad.

#### **Dimensión del diagnóstico**

El diagnóstico se suscribe a una entidad que cumple con la totalidad de las funciones sustantivas de un organismo de educación superior (Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México) el cual incluye las funciones de: Docencia, Difusión de la cultura, Extensión y vinculación, Investigación y estudios de posgrado y Gestión educativa.

#### **Selección de técnicas e instrumentos**

El trabajo con grupos multidisciplinarios elegidos como muestra de expertos para fines de la obtención de la información y trabajar con mapas conceptuales consensuados con cada grupo.

#### **Procedimiento metodológico**

La Teoría General de los Sistemas como escuela de la Administración con la metodología específica de Gestión del Conocimiento serán los pilares metodológicos de la presente investigación.

#### **Resultados**

El análisis de resultados bajo el cual se realizará el análisis será un “análisis descriptivo” basado en un estudio DOFA y mapas de actividades o conceptuales, con estos esquemas se realizará una contrastación teórica al realizar los propios diseñados (basados en la teoría de la gestión educativa) que permitirán identificar las posibilidades de mejora y los elementos de fortaleza del sistema.

## Estudio DOFA

<b>EJE RECTOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DOCENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los profesores con estudios de maestría.</li> <li>- Acreditación de los programas</li> <li>- Ser reconocidos internacionalmente</li> <li>- Ser una institución pública</li> <li>- El 100% de estudiantes se encuentran en el programa de tutoría institucional</li> <li>- Se cuenta con un programa de capacitación docente para la totalidad.</li> <li>- Aceptación del mercado laboral de nuestros egresados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje alto de profesores de asignatura.</li> <li>- Programa de tutoría</li> <li>- No se cuenta con plan de capacitación para docentes por área de conocimiento</li> <li>- Docentes no tienen seguridad laboral</li> <li>- Programas no están adecuados a las necesidades del mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de Licenciaturas a Distancia</li> <li>- Creación de las licenciaturas de Mercadotecnia y Logística</li> <li>- Clubes académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta deserción de Profesores y Alumnos</li> <li>-</li> <li>- Obsolescencia de los Programas de Estudio por competencias</li> <li>-</li> <li>- Obsolescencia de los Profesores</li> <li>- Aumento de Escuelas Privadas</li> <li>- No difundir el conocimiento de las ciencias administrativas en la comunidad</li> </ul>
<b>INVESTIGACION Y POSGRADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestrías con amplia aceptación</li> <li>- Creación del doctorado en ciencias económico administrativas</li> <li>- Nueva Maestría en Alta Dirección en sistemas de Información.</li> <li>- 14 PTC</li> <li>- 5 doctores</li> <li>- 15 PTC estudiando doctorado</li> <li>- 2 SNI, perfiles PROMEP.</li> <li>- 11 investigaciones en proceso.</li> <li>- 8 aulas equipadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postgrados no certificados</li> <li>- Instalaciones poco utilizadas</li> <li>- Área poco integrada al resto de la Facultad.</li> <li>- Material bibliográfico poco actualizado.</li> <li>- Profesores de asignatura no identificados con la FCA</li> <li>- Poca promoción efectiva de participaciones en investigación por estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de nuevas maestrías como Mercadotecnia, Sistemas de Información y Capital Humano</li> <li>- Certificación de las Maestrías</li> <li>- Formación de Cuerpos Académicos</li> <li>- Formación de Centro de Investigación</li> <li>- Creación de la Revista Arbitrada</li> <li>- Maestría a Distancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de Ofertas de maestría en Instituciones Privadas</li> <li>-</li> <li>- Obsolescencia de los programas de estudio respecto de los de la competencia</li> <li>-</li> <li>- Obsolescencia de los Profesores</li> </ul>

<b>EJE RECTOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	- Maestría en Administración ofertada en Nicaragua UNAN-León			
<b>DIFUSION CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con talleres culturales</li> <li>- se cuenta con programa de actividades deportivas</li> <li>- Se cuenta con revista interna</li> <li>- Se hacen brigadas universitarias</li> <li>- Se encuentra certificado como edificio libre de humo la FCA</li> <li>- Se cuenta con un programa certificado con ISO9001 servicio social y prácticas profesionales</li> <li>- Se incorpora al 100% de los estudiantes en programas de identidad universitaria</li> <li>- Se realizan periódicamente visitas guiadas a empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay continuidad en los talleres</li> <li>- No hay coordinación entre actividades deportivas y el resto de las áreas de la FCA.</li> <li>- Carencia de equipos representativos de la FCA</li> <li>- No se cuenta con un consejo editorial que se reúna y avale las editoriales.</li> <li>- No se producen libros, revistas arbitradas, y otros productos editoriales académicos en la FCA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir la Cultura y Deportes en C. U.</li> <li>- Integrar Selecciones Culturales y Deportivas</li> <li>- Formar una cultura de Protección Universitaria Interna y Externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar alumnos con poca ética profesional</li> <li>- Falta de Identidad Universitaria</li> </ul>
<b>EXTENSION Y VINCULACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 42 convenios vigentes</li> <li>- Se cuenta con un programa de diplomados</li> <li>- Se cuenta con el CAPyME</li> <li>- El modelo de incubación Incubask</li> <li>- Incorporado el modelo del SBDC.</li> <li>- Vicepresidencia de la zona centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe estructura organizacional adecuada que atienda los programas</li> <li>- La atención al público sigue siendo limitada, principalmente en el horario vespertino.</li> <li>- Muy pocos convenios son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del Intercambio Académico Nacional e Internacional</li> <li>- Aprovechar los diversos programas de apoyo a PYMES a nivel universidad, municipal, estatal y federal</li> <li>-Fortalecer la relación empresa facultad</li> <li>- Crear Brigadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias externas en Centros de Apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa</li> </ul>

<b>EJE RECTOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	de la AMCDPE. - Certificados en ISO9001 - Amplias instalaciones. - Unidades de aprendizaje enfocadas a fomentar la cultura emprendedora en los alumnos. - Contamos con página Web - Centro evaluador Conocer.	aprovechados y no se difunden los logros obtenidos de estos convenios - Existen pocos proyectos empresariales por alumnos de la Facultad, y aun menos consolidados.	Universitarias Multidisciplinarias	
<b>ADMINISTRACION</b>	- Certificación de procesos ISO9001 - Tenemos presupuesto de Gobierno Federal y Estatal. - Contamos con infraestructura suficiente para desempeñar las labores administrativas. - Se cuentan con recursos PIFI, POA, y recursos propios (Capyme,	- No se cuenta con un reglamento Interno de la FCA - No se cuenta con equipos con capacidades adecuadas para el trabajo. - Cuenta con presupuesto limitado. - Surtimiento de material de	- Mejorar el ambiente laboral - Implantar un sistema de estadística de la FCA - Gestionar recursos para mejorar la Infraestructura de la Facultad -seguimiento e	- Presupuestos Limitados - Procesos muy largos y tediosos - Prestar servicios ineficientes por falta de insumos

Los procesos internos que fueron identificados por el grupo multidisciplinario son cinco: Administración, Enseñanza-aprendizaje, Extensión y vinculación, Investigación y desarrollo tecnológico y Difusión cultural.

Se muestra a continuación un resumen de los elementos esenciales encontrados.

## Proceso: Institución de Educación Superior

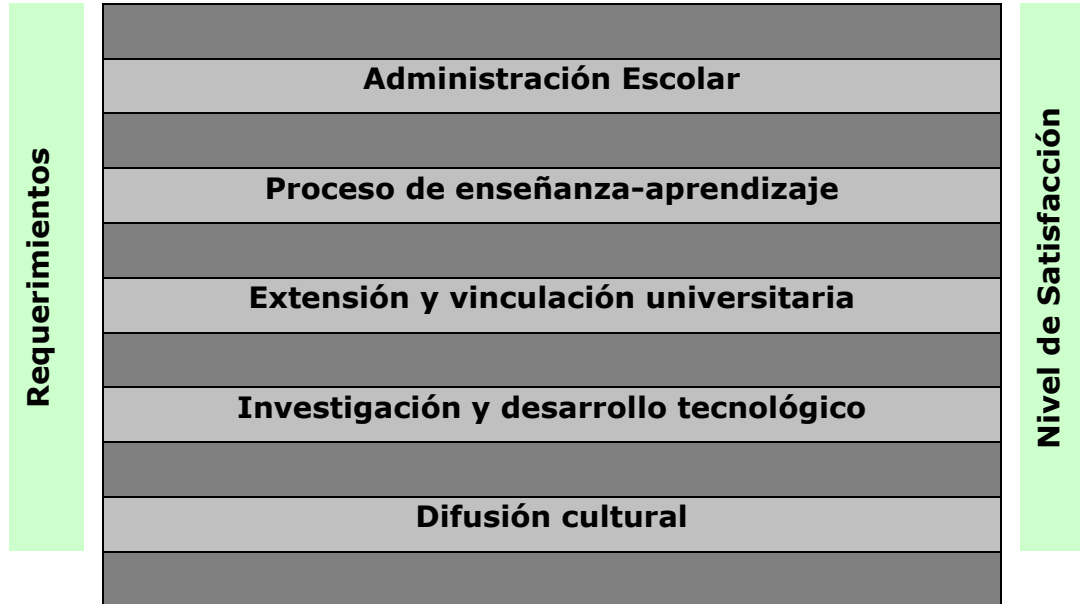


Figura No. 1: “Procesos de una Institución de Educación Superior Tipo” (Desarrollo propio)

### Mapa de Proceso Administración

Tiene procedimientos en su totalidad dependientes de procesos centralizados por la UAEM, pudiendo desarrollar preparaciones para incorporar una certificación en Calidad en la totalidad de los procesos cumpliendo con los procesos centrales.

### Mapa de Proceso Enseñanza Aprendizaje

Este es un proceso con problemas en la cantidad de controles duplicados por llevar acreditaciones administradas de manera independiente en cada licenciatura, así también integrar las actividades de control escolar y tutoría para tener un proceso de enseñanza aprendizaje cuyo objetivo incluya al menos el indicador de porcentaje de egresados respecto del ingreso por cohorte.

### Mapa de Proceso Extensión y Vinculación

Este proceso ha crecido de manera importante en los últimos 4 años permitiendo tener procesos jóvenes pero bien establecidos teniendo hasta ahora la posibilidad de certificar en ISO9001 estos procesos.



### *Mapa de Proceso Difusión Cultural*

Este proceso ha crecido notablemente en los últimos cuatro años debido principalmente al apoyo en infraestructura que ha tenido teniendo por consecuencia una participación elevada de los estudiantes en estas actividades, lo anterior permite que pueda incorporarse a un SGC formalizando los procesos.

### *Mapa de Proceso Investigación*

Este proceso habrá que preparar procesos y procedimientos que puedan tomarse como estándares de trabajo que faciliten la incorporación dentro de un SGI.

Estudio de Acreditaciones y certificaciones:

<b>ISO 9001</b>	<b>CACECA</b>	<b>PNPC</b>	<b>ISO14001</b>	<b>OHSAS18001</b>
Sistema de Gestión			Sistema de gestión, implementación y operación	Sistema de gestión, implementación y operación
Responsabilidad de la Dirección	Recursos financieros	Financiamiento	Revisión por la dirección, planeación	Revisión por la dirección, planeación
Gestión de Recursos	Profesores, información adicional	Personal académico, infraestructura	Implementación y operación	Implementación y operación
Realización del producto	Estudiantes, programas de estudio, formación integral, extensión-investigación	Estructura del programa, Estudiantes, Vinculación	Control operacional	Control operacional

Medición, análisis y mejora	Recursos- eficiencia	Productividad académica	Verificación	Verificación
-----------------------------------	-------------------------	----------------------------	--------------	--------------

*Figura No. 2: “Comparativo de certificaciones y acreditaciones típicas de IES en México”  
(Desarrollo propio)*

### **Propuesta y resultados de la investigación**

Las ventajas concebidas por una metodología que implemente SGI deberán ser:

- Se reduce el tiempo de implementación.
- Se unifica el manual de procesos, procedimientos así como su control.
- Se reduce la necesidad de vigilancia dejando un solo plan de auditorías.
- Las buenas prácticas que integren los beneficios al SGI.
- La eficiencia se calcula uniendo los esquemas de medición y mejora continua.
- El control de no conformidades, acciones correctivas y preventivas se centraliza y se diversifica a todos los miembros de la organización.
- El costo del mantenimiento del SGI genera ahorros que entre más SG particulares se agreguen al SGI menor será el gasto de recursos.
- Los organismos certificadores asisten en un solo momento, esto redundará en reducción de días auditor, auditorías más económicas.

#### Satisfacción del cliente

- Es un esquema de medición mediante la cual la organización genera un proceso para conocer la opinión del cliente sobre los servicios educativos.

#### Eficacia del SGI

- Indicadores que permiten medir los procesos documentados en el SGI.

#### Propuesta metodológica global

La propuesta metodológica está basada en los beneficios arriba mencionados proponiendo tres fases como se muestra a continuación:

<p style="text-align: center;"><i>FASE 1.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Desarrollo del SGI para la Institución de enseñanza superior</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>FASE 2:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Desarrollo del SGI incluyendo a las instituciones proveedoras</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>FASE 3:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Desarrollo del SGI incluyendo a la organizaciones cliente.</i></p>
<p>1.1. Desarrollar el Sistema de gestión de Calidad (SGC) creando un sistema de medición de la satisfacción del cliente y la medición de la eficacia del SGI</p> <p>1.2. Crear el SGI tomando como base el SGC pensando en adicionar nuevos sistemas de Gestión.</p> <p>1.3. Incorporar el Sistema de Gestión ambiental (SGA) sobre el SGI formado.</p> <p>1.4. Incorporar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSS) sobre el SGI que ya incluye el SGC, KM y el SGA.</p> <p>1.5. Continuar agregando los requerimientos específicos hacia la organización por las diferentes partes interesadas.</p>	<p>2.1. Promover y vigilar la creación de SGC creando un sistema de evaluación que pueda identificar la eficacia de los SGC tomando en cuenta la satisfacción de la institución superior respecto de sus instituciones proveedoras.</p> <p>2.2. Promover la Creación de un SGI tomando como base el SGC pensando en adicionar nuevos sistemas de Gestión con un esquema básico propuesto y vigilado por la institución superior.</p> <p>2.3. Promover la incorporación del SGA sobre el SGI formado.</p> <p>2.4. Promover la incorporación del SGSS sobre el SGI que ya incluye el SGC, el SGA y KM.</p>	<p>3.1. Desarrollar junto con la red de distribución de un SGC creando un sistema de evaluación que pueda identificar la eficacia de los SGC tomando en cuenta la satisfacción del cliente final hacia los servicios que se le proporcionan hacia las instituciones con influencia.</p> <p>3.2. Desarrollar institución superior e instituciones influenciadas un SGI tomando como base el SGC pensando en adicionar nuevos sistemas de Gestión con un esquema básico propuesto y vigilado por la institución superior.</p> <p>3.3. Incorporar el SGA sobre el SGI formado.</p> <p>3.4. Incorporar el SGSS sobre el SGI que ya incluye el SGC, el SGA y KM.</p>

*No*

*ta: Estos elementos permitirán desarrollar estrategias que atiendan las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con los procesos internos.*

### Resultados de la investigación

Los resultados que se presentan pretenden son el resultado de haber atendido la metodología que se sugiere en esta investigación, y fueron monitoreados en las reuniones de seguimiento del Plan Operativo Anual el cual se sigue mensualmente en la IES de estudio.

Los resultados presentados a continuación son el seguimiento de 3 años desde que se aceptó dar continuidad a dicha metodología.

Los principales resultados obtenidos fueron documentados de los reportes generados en los últimos 3 años en los programas operativos anuales y los informes del Director de la FCA, los principales logros que se atribuyen a la implementación del modelo de un sistema de gestión integral son los siguientes:

- Certificación de la FCA con 9 procesos en ISO9001:2008
- Reconocimiento como edificio libre de humo en los dos campus.
- Reconocimiento de “Mejores prácticas” dentro de la UAEM
- Acreditación por Organismos reconocidos por COPAES para el total de licenciaturas y el nivel uno por CIEES.
- Actualmente acreditados en el PNPC la Especialidad y el Doctorado con el que se cuenta, y las tres maestrías que se tienen FCA.

Lo anterior es parte de los beneficios que se pueden obtener siguiendo el modelo propuesto, cada organización con sus diferencias puede ir adecuando este a su realidad, lo relevante es la facilidad con la que se puede generar satisfacción a los diferentes destinatarios (clientes) de los servicios proporcionados.

### **Conclusiones:**

El desarrollo de modelos de Gestión que permitan la integración de los esfuerzos administrativos de las Instituciones de Educación Superior y poder optimizar los recursos escasos que normalmente tienen este tipo de organizaciones es de vital importancia y la investigación presente permite optimizar recursos como los tiempos de preparación, atención de evaluaciones y auditorías, lo cual en el mediano y largo plazo permitirá que pueda orientarse el trabajo de las instituciones a la mejora continua de sus procesos administrativos y sustantivos y no a la preparación a priori para lograr objetivos mediáticos en el logro de reconocimientos como lo son las acreditaciones y certificaciones.

Respecto del primer objetivo específico referente a “Investigar los referentes históricos de la implementación de SGI en IES” se pudo identificar los elementos que fortalecieron la investigación y permitieron identificar las diferentes certificaciones y acreditaciones buscadas por las IES.

Se generó también una “Identificación de los fundamentos teóricos existentes sobre los SGI en IES” como se planteó en el segundo objetivo específico.

Se “Documentó el avance de los SGI en IES” corroborando su avance aceptable de acuerdo a lo previsto en la metodología propuesta.

Quedando pendiente el desarrollo del SGI basado en KM como segunda etapa de esta investigación.

## Referencias

- Agustí, C. (2003). *Gestión del conocimiento*. 1ª Edición. México: Gestión 2000
- Alvaro Chrispino. (2007). O uso de indicadores sentinela da Gestao de sistemas educacionais. REICE, Madrid, España
- Barnes, S. (2002). *Sistema de Gestión del Conocimiento*. 1ª edición. USA: Thompson
- Gallego, S. (2004). *Conocimiento y Gestión: La Gestión del Conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*. 2ª edición. USA: Pearson
- Grovi, D. (2004). *Sociedad de la Información y el conocimiento*. España: La Crujia
- Martínez, C. y otros, (2005). *El modelo de excelencia del EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. 3ª edición. España: Educación XII
- Pareja, J. y otros, (2006). *Una clave para la calidad en la institución educative: los planes de mejora*. Colombia: Educación y educadores, 9 (002),
- Pérez Justes, (2005). *Calidad de la Educación, Calidad en la Educación, hacia su necesaria integración*. 1ª edición. España: Educación XXI
- Rojas Figueroa, A. (2006). *La cara oculta de la luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales*. España: REICE
- Santiago, C. (2006). *Desarrollo de políticas educativas basadas en uso de evidencias y uso de información empírica por tomadores de decisiones. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación*. España: REICE
- Sergio Garay O., Mario Uribe B. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la Dirección escolar en Chile*. España: REICE
- Soto (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. USA: Thompson.
- Stephen Miller. (2005). *Continuous Improvement in Public Schools Through ISO9001:2000*. USA: American Society of Quality
- Tissen, R. (2000). *El valor del conocimiento: para aumentar el rendimiento en las empresas*. 1ª edición. USA: Prentice Hall