

**Cultura Organizacional: Estrategia en la Implementación de Sistemas de
Gestión de Calidad en Organizaciones de Educación**

***Organizational Culture: Strategy in The Implementation of Quality
Management Systems in Education Organizations***

María Camila Arrieta ^{[1]**}

Universidad Santo Tomás, Colombia

Nathaly Estupiñán Romero ^{[2]***}

Universidad Santo Tomás, Colombia

RESUMEN

Las organizaciones de educación no formal, en la actualidad, han tomado un papel importante durante el proceso de formación de la sociedad ya que contribuyen a mejorar las habilidades que un individuo requiere para continuar con su crecimiento personal y/o profesional, dadas estas necesidades, este tipo de instituciones han adoptado sistemas, procesos, metodologías y estrategias de calidad como punto de diferenciación y competitividad en el mercado. Con el fin de evaluar el estado de estas organizaciones, se realizó una revisión de literatura enfocada en la cultura organizacional como parte del desarrollo de objetivos de calidad, lo que permitió

[1]** Química Farmacéutica. Estudiante Maestría en Gestión y Calidad Integral, Universidad Santo Tomás. Email: cami.arrietap@gmail.com; mariaarrieta@usantotomas.edu.co

[2]*** Ingeniería Telemática, Estudiante Maestría en Gestión y Calidad Integral, Universidad Santo Tomás. Email: nathaly.ero@gmail.com; nathalyestupinan@usantotomas.edu.co

concluir que a partir del fortalecimiento de la cultura organizacional, las instituciones de educación han logrado el establecimiento de estrategias de desarrollo, mejoramiento y solidificación de la calidad y su gestión; por medio de estrategias como la evaluación y la categorización de habilidades en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Palabras clave: Cultura organizacional, calidad, gestión de la calidad, educación.

ABSTRACT

The non-formal education organizations, at present, have taken an important role during the formation process of the society since they contribute to improve the skills that an individual requires to continue with their personal and/or professional growth, given these needs, this type of institutions have adopted systems, processes, methodologies and quality strategies as a point of differentiation and competitiveness in the market. In order to evaluate the state of these organizations, a review of literature, focused on organizational culture, was carried out as part of the development of quality objectives, which allowed concluding that from the strengthening of the organizational culture, educational institutions have achieved the establishment of strategies for the development, improvement and solidification of quality and its management; through strategies such as evaluation and categorization of skills at all hierarchical levels of the organization.

Keywords: *Organizational culture, quality, quality management, education*

INTRODUCCIÓN

El impacto que la calidad ha tenido sobre las organizaciones ha permitido lograr el éxito sostenido de estas, sin embargo, en la actualidad se han desarrollado en mayor medida investigaciones y modelos enfocados en sistemas de gestión de calidad en organizaciones de producción y venta de servicios, pero en cuanto a temas de gestión de la calidad en organizaciones de educación se reduce el número de investigaciones y aportes. (Yzaguirre Peralta, 2015).

Por esta razón, investigadores han propuesto metodologías basadas tanto en el conocimiento empírico como en la teoría para mejorar la gestión de la calidad en instituciones educativas, con el fin que no sea solo un negocio lucrativo, por el contrario, que permita al individuo alcanzar el éxito profesional (Garbanzo & Orozco, 2010). La gestión de la calidad permite que las organizaciones realicen planes de mejoramiento continuo, donde se ha demostrado, que parte de este mejoramiento es dado por el empoderamiento y liderazgo de las personas que hacen parte de las organizaciones, por esta razón, el clima o cultura organizacional hace parte de los criterios de enfoque de metodologías de calidad, como se identifica en la norma ISO 9001:2015 (Gimenez-Espin, Jiménez & Martínez, 2012); el proceso de implementación de estas metodologías permite a las instituciones evaluarse por medio de la satisfacción de las partes interesadas con los servicios prestados, crecimiento personal en los empleados y alta competitividad.

A partir del año 2000 con los objetivos del milenio, las instituciones de gobierno en el mundo han venido desarrollando metodologías aplicadas al sector educación, al

identificar el impacto de la educación tanto en el individuo y en la sociedad (Caride, 2015). De acuerdo con lo anterior, se ha identificado un crecimiento en la educación con enfoques específicos, cuyo objetivo es profundizar conocimientos o habilidades, lo cual se incluye dentro de la educación no formal. En Colombia, se incluyen instituciones encaminadas a profundizar el conocimiento de la educación media de tal manera de favorecer los resultados en exámenes de estado o de ingreso a la universidad pública, estas se conocen comúnmente como “Pre-icfes” y “Preuniversitarios” (Decreto 1075 de 2015, República de Colombia).

Por lo antes expuesto, este artículo tiene como objetivo identificar argumentos que resaltan la importancia de la cultura organizacional en la gestión de la calidad en organizaciones de educación, desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que favorezcan el desempeño de las instituciones, y de esta manera, también se busca argumentar el enfoque de la cultura organizacional en futuras investigaciones.

METODOLOGÍA

Para la búsqueda se seleccionaron las bases de datos *Google Academic* y *Taylor & Francis Grup Bussines* como motores principales; los criterios de selección de los

artículos o documentos académicos se basaron en la búsqueda a través de palabras claves como educación, sistemas de gestión de calidad, calidad, y cultura organizacional, durante los meses de abril y mayo de 2019.

Adicionalmente, se delimitó el periodo de tiempo en el que fueron publicados, de tal manera que se analizaron los artículos publicados desde 2002 hasta 2019; se incluyeron artículos en idioma inglés y español, debido a los resultados de la búsqueda no se delimitó el escenario geográfico de la investigación.

De acuerdo con los criterios determinados, fueron seleccionados 20 artículos, en los cuales se logra identificar relación entre la cultura organizacional y los sistemas de gestión de calidad, sus resultados en la implementación de estrategias, metodologías y procesos organizacionales en el campo de la educación (formal y no formal). De modo que permitió realizar una reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio de la cultura organizacional y la gestión de la calidad en instituciones del sector educación.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

A diferencia de las empresas de producción cuyo enfoque es un producto, organizaciones en las que nace el concepto de calidad, la educación es considerada un servicio. En su artículo Octavian, 2017, reúne las diferentes definiciones de calidad en educación, dentro de los que están, el definido gubernamentalmente en

Rumania como “características que... cumple con las expectativas de los beneficiarios, así como los estándares de calidad”, seguida de la definición del Marco Europeo de Garantía de Calidad en Educación y Formación Profesional el resalta que “la calidad en educación no solo es el aspecto formación o un aspecto técnico, sino que depende de las metas, objetivos y políticas institucionales específicos, alcanzables en diferentes unidades de tiempo”.

Partiendo de lo anterior, algunas organizaciones de educación apuntan al cumplimiento de un sistema de gestión de calidad total, con el fin de alcanzar la alta calidad en sus programas académicos, para esto se basan en la mejora continua de los procesos y la prevención de las fallas en todos los niveles y procesos con enfoque en la satisfacer y superar las necesidades de los clientes, en este caso, los estudiantes. (Gimenez et al, 2012)

Se considera que los sistemas de gestión de calidad, incluyendo el de gestión de calidad total, se basan en dos aspectos: el técnico en el que se incluyen herramientas de análisis, de gestión documental, estrategias de seguimiento y medición; y por otro lado se encuentran los elementos intangibles como el liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo entre otros (Gimenez et al, 2012), algunos de los mencionados por el autor como liderazgo, cultura organizacional, son considerados como requisitos en la última actualización de la ISO 9001 en 2015.

Adicionalmente, en el artículo “*Talking of fabric: a multi-dimensional model of quality in education*”, los autores Nickel & Lowe (2010) complementan la comprensión de la

calidad en educación, entendiéndola que está compuesta de 7 dimensiones: efectividad, entendida como el cumplimiento de los objetivos; eficiencia, como la maximización de los recursos; equidad como aproximación a la justicia y transformación social; capacidad de respuesta, diversidad individual y deferencias en el entorno de aprendizaje; relevancia, es decir la medida en la cual se identifica y satisface las necesidades del usuario; reflexividad, de acuerdo a los cambios que se presenten.

A partir de lo anterior se comprende la posición de Miroslav & Peter (2015), quienes mencionan en su investigación "A 3D view of issues of Quality in Higher Education" durante el cuestionamiento sobre la manera de en la cual es evaluada la calidad en institutos de educación, plantean que las partes interesadas más importantes son los profesores, los estudiantes y sus empleados, quienes desarrollan las actividades propias del sistema de gestión, adicionalmente, adoptan y transmiten la cultura organizacional orientada a los objetivos de las instituciones.

Por otro lado, Garbanzo y Delgado (2010), afirman que los resultados del servicio de educación sólo son evidentes a largo plazo y, de acuerdo con el contexto, los parámetros de calidad pueden llegar a ser distintos. Sin embargo, reconocen que hay aspectos que identifican como transversales para los sistemas de gestión en instituciones de educación, entre los que se encuentra la cultura organizacional.

De lo anterior se identifica que los diferentes autores muestran una relación estrecha entre la cultura organizacional y la calidad, ya que se relaciona con las personas,

que son parte fundamental de la organización (Barahona & Rodriguez, 2015). Adicionalmente, se identifica que, algunos vacíos encontrados en la evaluación de los sistemas de gestión de calidad pueden deberse a falencias en la cultura organizacional o la misma es deficiente (Latta, 2019), de tal manera que se reconoce que al identificar la cultura organizacional dominante en una compañía se pueden proponer estrategias de implementación acorde a esta y se logran mejores resultados (Peña et al, 2018).

La cultura organizacional ha sido objeto de investigación por múltiples autores debido a los constantes cambios que se han venido presentando en la sociedad moderna, ha crecido el concepto en que el empleado debe pertenecer a una organización, ya que sin empleados las organizaciones no alcanzan el éxito. De acuerdo con la revisión realizada se ha encontrado múltiples conceptos sobre lo que es cultura organizacional en referente a la gestión de la calidad, se encuentran definiciones como:

“Es el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos

comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica” (Segredo, 2012).

Por otra parte, Vásquez (2013), afirma que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales, que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, porque establecen una atmósfera afectiva común, sea ésta positiva o negativa, y un marco cognitivo compartido. Se trata de un modo de vida y configura la forma en que se relacionan los individuos de una organización.

De acuerdo con las definiciones mencionadas, se puede concluir que la cultura organizacional promueve políticas, objetivos y actitudes desde la alta gerencia y traspasando a todos los niveles jerárquicos, que pueden desencadenar el éxito de la labor realizada por el empleado o la falta de interés en las labores diarias, esto a su vez, impacta en la calidad del servicio/producto prestado por una organización (Barahona, 2015).

Cuando se habla de cultura organizacional también se debe tener en cuenta una metodología para desarrollarla, mejorarla y/o convertirla en parte de las políticas corporativas, en el caso de las instituciones de educación se ve reflejado en el manual de convivencia o en los protocolos que se diseñan para evidenciar los valores institucionales, visión, misión, normas y procedimientos que todos los integrantes de la institución deberán asumir durante el desarrollo de sus actividades y debe incluir dentro de estas se debe incluir 3 perspectivas que le permitan ser

funcionales y marcar la diferencia con otras instituciones, estas son: Integración, la cual permite que se prolongue en el tiempo y se enfoca en la consistencia y concebida; diferenciación, entendido como hacer su énfasis en sacar el potencial de las subculturas, evitando conflictos y competencias internas; y fragmentación: donde se establece que la cultura es propia de su organización y el contexto que la rodea (Pioch & Gerhard, 2014).

Otra metodología usada, en países como Rumania, han empleado metodologías basadas en sistemas de gestión como la norma ISO 21001 "Sistema de gestión para organizaciones educativas- Requerimientos de uso", que se encuentra alineada con la norma ISO 9001:2015, y proporciona herramientas de administración para que las organizaciones educativas mejoren los procesos y atiendan las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio (estudiantes), también ayuda a los proveedores de educación, a alinear sus actividades de manera efectiva con su misión y visión, y brinda un aprendizaje más personalizado, que beneficiará no solo a los estudiantes, sino también a través de procesos mejorados y de un sistema de mejora continua, la contribución a educadores, padres y otras partes interesadas que también van a mejorar la calidad de los resultados. (Octavian, 2017).

Con estas metodologías descritas, se puede afirmar que la cultura organizacional en la educación no solo impacta a los individuos que hacen parte de la organización, por el contrario, a todas las partes interesadas, promueve la mejora continua, logra éxito sostenido y a su vez, todos estos hacen parte de las políticas de calidad, que,

se deben establecer según menciona la norma ISO 9001:2015 en su anexo A y B. (Hrnčiar & Madzík, 2017).

A partir de la revisión literaria, se evidencia que la aplicación de metodologías enfocadas a la cultura organizacional en las instituciones, permite, crear estrategias para el desarrollo, mejoramiento y crecimiento de la cultura organizacional, esto se ve reflejado en los cambios que establecen durante su solidificación hacia sus empleados; estas herramientas facilitan este proceso, por ejemplo, Segrero (2012) en su artículo "*Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*", propone por medio de categorías, lograr una cultura organizacional a través de cinco incisos: Primero, se identifica el *liderazgo* desde la categorías de dirección, estímulo a la excelencia, trabajo en equipo y la solución de conflictos; segundo, la *motivación*, la cual incluye la realización o crecimiento personal, reconocimiento al aporte, responsabilidades, y condiciones de trabajo; tercero, la *reciprocidad*, contemplando desde la aplicación del trabajo, el cuidado al patrimonio de la institución, retribución y equidad; cuarto, la *participación*, se enfoca en aspectos como el compromiso con la productividad, compaginación de intereses, intercambio de información y la actitud frente al cambio; por quinto y último, la *comunicación*, abarcando el estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, retroalimentación y estilos de comunicación (Sergero, 2012).

Por otra parte, Garbanzo y Orozco (2010), en su artículo "*Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*" proponen un modelo estratégico de

gestión que debe al menos contener: énfasis en lo pedagógico; nuevas competencias y profesionalización; trabajo en equipo; cultura organizacional con visión de futuro; apertura al aprendizaje y la innovación; asesoramiento y profesionalismo.

Con estas dos estrategias se logra determinar la importancia de implementar cultura organizacional como un trabajo continuo, de planificación y análisis, que debe ser empleada en todos los niveles de la institución; el definir claramente los objetivos permite que las estrategias tengan el éxito, y a su vez, se ve reflejado en la calidad del servicio educativo prestado, en la satisfacción de los estudiantes, profesores, y demás partes interesadas. Estas estrategias, se pueden observar materializadas con acciones como las que se proponen Pioch & Gerhard (2014) en su artículo "*Organizational culture as differentiator in international retailing*" al afirmar que, el transferir la cultura dentro de una organización, no solo se limita a documentar, si no a la práctica, de tal manera que los empleados transmitan esto a todos los individuos que interactúan dentro de la institución, lo que a su vez, permite la gestión de las subculturas, de tal manera que se analicen los posibles cambios y se genere una retroalimentación oportuna, con el fin de mantener una única cultura alineada a la misión y visión de cada organización, de tal manera que se tenga una percepción común a través de todos los niveles jerárquicos.

CONCLUSIONES

Para las instituciones el crear cultura organizacional es un factor clave para que la calidad del servicio de educación se alcance, por esta razón la estrategia que se genere debe tener en cuenta las partes interesadas que son empleados administrativos, profesores, estudiantes, padres de familia (si aplica) y proveedores, ya que permite definir la planeación, el seguimiento y la mejora de las estrategias (Murillo & Román, 2010).

Existen varias metodologías y estratégicas, que, en su mayoría tienen en cuenta la evaluación como método de análisis de los resultados; al profesor como parte importante de la aplicación de estas; no fragmentar las partes interesadas y sus requerimientos, si no, por el contrario, tomarlas de forma global para que se aplique en todos los niveles de la organización; ser concretos en los objetivos definidos; y aprender a conocer las necesidades de las partes interesadas (Octvian, 2017).

Una de las metodologías que toma la evaluación como parte de la generación de calidad de la educación es la que propone Macías, 2004, donde con esta estrategia permite a las instituciones validar que el diseño y planificación de los cursos ofertados estén acordes con el resultado; los momentos clave de la evaluación en los programas de educación no formal se efectúan, como en cualquier actividad educativa, antes (evaluación del contexto y de las necesidades de formación), durante (evaluación de la planificación y el desarrollo de las acciones formativas) y después del desarrollo del programa (evaluación de los resultados), y se definen así:

- Evaluación del contexto: Validar el curso a ofertar, el tipo de entidad y la finalidad que la mueve a auspiciar el programa, que facilitarán el para qué y el cómo se va a evaluar.
- Evaluación de las necesidades de formación: a partir de ella se centra la naturaleza del programa y se concretan algunos objetivos. Se trata de definir las necesidades y expectativas de las partes interesadas, que se encuentren acordes a lo que la organización desea ofertar.
- Evaluación de la planificación y del desarrollo del programa: una comprobación continua de la realización del plan, para proporcionar información continua acerca de hasta qué punto las actividades del programa siguen el diseño propuesto.
- Evaluación de resultados: determinar la calidad de un programa concreto y si éste merece prolongarse, repetirse, modificarse o ampliarse a otros ámbitos de actuación en la educación no formal.

Aplicando este tipo de metodología, la institución puede dirigirse al camino de la cultura de la excelencia, que combina el concepto de buena estabilidad y cultura organizacional, con la noción de excelencia como una categoría de moral; esta sugiere que la cultura se ve afectada por el liderazgo en el grupo, la estabilidad de sus integrantes de los grupos, el tiempo en el que han trabajado juntos, y el aprendizaje de lo ocurrido. Adicionalmente, fomenta comportamientos que, cuando se implementan, mejora continuamente el rendimiento de las tareas. (Mintrom, 2014).

La gestión de la calidad se ha convertido en un factor de diferenciación favorecedor en el sector de educación, se han convertido en parte del Know-How de estas y le dan el sentido de mejora continua a su alta gerencia, por esta razón, se ha considerado la inclusión de la cultura organizacional en la implementación de los sistemas de gestión, ya que ha venido en aumento investigaciones que buscan resaltar su importancia desde que las normas como la ISO 9001:2015 hace énfasis en una estructura de alto nivel y de la mejora continua. (Pico & Araujo, 2015).

REFERENCIAS

1. Segredo-Pérez, A;(2012). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, Volumen: 39, Número: 2, Publicado: 2013. Recuperado de https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tIng=pt
2. Elke Angelika Pioch & Ulrike Gerhard (2014) *Organizational culture as differentiator in international retailing*, The Service Industries Journal, 34:8, 729-749, DOI: 10.1080/02642069.2014.886194. Recuperado de: <https://www-tandfonline-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/02642069.2014.886194>
3. Octvian, S; (2017). *Particularities of Management and Quality Assurance in Education*. Economy Transdisciplinarity Cognition. Recuperado de

<https://web-b-ebshost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/detail/detail?vid=0&sid=143ff5c8-10f1-4132-9de4-cb5a6410b8d9%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=127532804&db=bth>

4. Jutta Nickel & John Lowe (2010) *Talking of fabric: a multi-dimensional model of quality in education*, *Compare*, 40:5, 589-605, DOI: 10.1080/03057920902909477.

Recuperado de:

<https://www-tandfonline-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/03057920902909477>

5. Juan Antonio Gimenez-Espin , Daniel Jiménez-Jiménez & Micaela Martínez-Costa (2013) *Organizational culture for total quality management*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24:5-6, 678-692, DOI: 10.1080/14783363.2012.707409. Recuperado de:

<https://www-tandfonline-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/14783363.2012.707409>

6. Hrnčiar, M., & Madzík, P. (2017). *A 3D view of issues of quality in higher education*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5–6), 633–662.

Recuperado de:

<https://www-tandfonline-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/14783363.2015.1105100>

7. Garbanzo-Vargas, G; Orozco-Delgado, V; *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación 34(1), 15-29, ISSN: 0379-7082, 2010.

Recuperado de:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/495/495>

8. Barahona, J; Rodriguez, D; (2015). *La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad – ISO 9001:2008*.

Revista Signos Vol. 7, Núm. 2 (2015). Recuperado de:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3516/3407>

9. Gail F. Latta (2019): *A complexity analysis of organizational culture, leadership and engagement: integration, differentiation and fragmentation*, International Journal of Leadership in Education, DOI: 10.1080/13603124.2018.1562095. Recuperado de:

de:

<https://www-tandfonline-com.crai->

[ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/pdf/10.1080/13603124.2018.1562095?needAccess=true](https://www-tandfonline-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/pdf/10.1080/13603124.2018.1562095?needAccess=true)

10. Vásquez, A; (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol.

11, num. 01. 2013. Recuperado de:

<https://repositorio.uam.es/handle/10486/661458>

11. Peña, M; Díaz, M; Chávez, A; López, C; Vázquez, B; (2018). *La cultura organizacional en una pequeña empresa*. Revista Global de Negocios. Vol. 6, No.

3, 2018, pp. 93-102. Recuperado de:

<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018-8.pdf>

12. Macías, Escolástica; (2004). *Aproximación a la intervención de calidad en la educación no formal. Funciones del pedagogo*. Revista Complutense de Educación, Vol. 15 Núm. 2 (2004) 561-596. Recuperado de:

<https://core.ac.uk/download/pdf/38820857.pdf>

13. Pioch, A., & Gerhard, U. (2014). *Organizational culture as differentiator in international retailing*. The Service Industries Journal, 34(8), 729–749. Recuperado de:

<https://www-tandfonline-com.crai->

[ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/02642069.2014.886194](https://www-tandfonline-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/02642069.2014.886194)

14. Yzaguirre Peralta, Laura Elena; (2005). *Calidad Educativa e ISO 9001:2000 en México*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 3. 1 (2005): 421-431. Recuperado de:

<https://repositorio.uam.es/handle/10486/660868>

15. Caride, José Antonio (2015). *“La educación social ante los Objetivos del Milenio y sus procesos de desarrollo”*. Educació Social. Revista d’Intervenció Socioeducativa, 61, p. 11-23. Recuperado de:

https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-92025_archivo_pdf.pdf

16. Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Recuperado de

<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-351080.html>

17. Murillo, Javier & Román, Marcela (2019). “*Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina*”. *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 53 (2010), pp. 97-120 (ISSN: 1022-6508). Recuperado de:

<http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/8934>

18. Mintrom, M., & Cheng, M. (2014). *Creating cultures of excellence: Strategies and outcomes*. *Cogent Education*, 1(1). Recuperado de:

<https://www-tandfonline-com.crai->

<ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/pdf/10.1080/2331186X.2014.934084?needAccess=true>

19. Gimenez-Espin, A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). *Organizational culture for total quality management*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 678–692. Recuperado de:

<https://www-tandfonline-com.crai->

<ustadigital.usantotomas.edu.co/doi/full/10.1080/14783363.2012.707409>