



LOS PROCESOS EN GESTIÓN DE CALIDAD. UN EJEMPLO EN UN CENTRO EDUCATIVO

Isabel Cantón Mayo y José Luis Vázquez Fernández

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
(2010) - Volumen 8, Número 5

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art3.pdf>

Fecha de recepción: 20 de abril de 2010
Fecha de dictaminación: 6 de septiembre de 2010
Fecha de aceptación: 4 de octubre de 2010



La calidad es un concepto controvertido y polisémico. Se ha debatido hasta la saciedad su contenido explícito e implícito: lo que muestra y lo que oculta, lo que tiene de positivo y las resistencias a la misma (Cantón, 2004, 2004^a, 2004b, 2006, 2010), en lo que consideramos un debate nunca cerrado. En este artículo no se obvia el tema de la controversia, de las debilidades y fortalezas de la calidad, pero se avanza un paso más y se introduce la calidad desde la práctica. ¿Cómo hacer para mejorar, mediante la calidad, lo que se hace en un centro educativo?

En un principio se entendió la calidad como control, centrado en los resultados, pero pronto evolucionó hacia modelos más abiertos que abarcaban indicadores y procesos, es decir el cómo. Feigenbaum (1991), primer autor que habló de *Calidad Total*; los *14 puntos* de Deming (1981, 1989) para la gestión de la mejora de la calidad en el mundo empresarial; la *teoría Z* de W Ouchi implicando a todo el personal; el *hacer lo que se debe hacer* de Ishikawa (1991) comprometiendo a la totalidad de las personas como si de una cadena se tratara; los *cero defectos* de P Crosby (1979); o la conocida trilogía de la calidad de Juran (1988): *planificación, control y mejora* de la calidad.

En la actualidad entendemos por **calidad** la satisfacción del usuario, los cinco ceros olímpicos, la línea del horizonte, el cero defectos, el infinito en matemáticas (Cantón 2004). La calidad implica factores y procesos de evaluación de la misma, ya que lo que no se puede medir no se puede valorar y si continuamos sin avanzar los logros son siempre los mismos, por lo que se recurre a indicadores directos e indirectos para su medida. Suelen atribuirse a la calidad los indicadores que nos muestran una mayor extensión, intensidad y equidad en la consecución de las finalidades declaradas. Los indicadores y factores son características o propiedades de un sujeto u objeto, de acuerdo las cuales formulamos sobre ellos un juicio de apreciación aunque no podemos olvidar que todos estos Factores son dinámicos y cambiantes. Estos factores pueden ser tangibles (interactividad) o intangibles (capital intelectual, o valor añadido de una red), dependiendo de lo que deseamos evaluar.

La calidad en su implementación suele referirse y descomponerse en un proceso sistémico siguiendo los componentes del modelo CIPP de Stufflebeam: contexto, entrada, proceso y producto.

En este artículo nos centramos en la parte más compleja, la más interna, la que se ha dado en llamar "caja negra" porque no se sabe lo que ocurre en ella: los procesos.

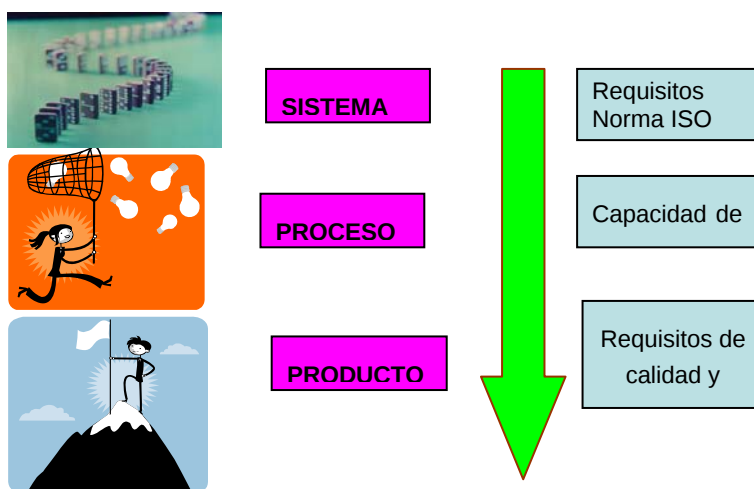
1. LOS PROCESOS EN LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD

En calidad se encuentran representados tres niveles: **sistema, proceso y producto**. Históricamente en primer lugar se desarrollaron una serie de modelos herramientas de calidad que pudiéramos enmarcar en el producto, olvidando los procesos y los sistemas. Después la línea de calidad se orientó a los sistemas surgiendo entonces un conjunto de estándares y normativas; finalmente el enfoque se ha centrado en los procesos que han conseguido un importante desarrollo en todos los trabajos de calidad.

Se trabajó en un primer momento en los productos, en los resultados. En calidad en educación se evolucionó de forma diacrónica centrándose en resultados, en profesores, en el currículum, etc. Finalmente, ya en la actualidad, los trabajos se orientan a los procesos. Los procesos son partes o elementos en la ejecución de un programa; mientras el programa es un concepto estático, el proceso es un concepto dinámico. Un programa puede ser ejecutado por varios usuarios y por cada una de las ejecuciones existirá un proceso, con todos sus elementos. La justificación del trabajo por procesos la hace la Norma ISO 9000/2000: "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y

los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” Más adelante añade: “*Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.*” Puede entenderse que entonces que un proceso es un marco de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso.

FIG. 1. LOS NIVELES EN LA REPRESENTACIÓN DE LA CALIDAD



La norma UNE-EN ISO 9000-2000 señala que proceso es “*el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. La administración española también entiende por proceso cualquier secuencia de acciones interrelacionadas entre sí que se ordenan para dar servicio al usuario o cliente y que contribuyen a crear valor añadido en la organización en la que se desarrollan.

En el ámbito administrativo de Castilla y León, se entiende por proceso la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones y que crean valor intrínseco para el usuario o cliente (interno y externo).

La gestión por procesos en educación universitaria, supone el paso de una visión de tipo administrativo a una visión de tipo más gestor y también supone un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al usuario de la educación como eje fundamental de ésta entendida en su dimensión servicio. El entender la educación como un servicio, o más bien una suma de servicios a unos destinatarios finales (alumnos, padres, sociedad) implica contemplar con especial interés las relaciones del centro educativo con la sociedad, los padres y los alumnos. Ellos serán en definitiva los árbitros o jueces que manifiesten la satisfacción o insatisfacción con la prestación del servicio educativo que los centros desarrollan. También determinarán si el proceso que se ha desplegado y planificado se puede evaluar de forma positiva o negativa según las evidencias acumuladas al final del mismo (Harasim, 1993). Queremos integrar en esta visión por procesos la doble dimensión: procesos de fuera adentro, es decir, lo que el centro ofrece y produce la satisfacción de los alumnos y padres como clientes externos y la recíproca de los usuarios internos: profesores y alumnos como realizadores y receptores de las actividades planificadas en cada proceso que van encadenándose en eslabones para determinar la visión global de la calidad del centro educativo.

Sintetizando, nos referimos a un proceso si cumple las siguientes características o condiciones siguientes (Cantón, 2004^a):

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo PDCA.
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Los procesos en general se refieren a la misión, la visión y los valores del centro educativo. Para clasificarlos y categorizarlos suelen utilizarse matrices que permiten situar en su ámbito a cada proceso identificado previamente. En una organización tan compleja como son los centros educativos, se dan diferentes tipos de procesos: **estratégicos, clave y de apoyo**

2. LOS PROCESOS EN EL MODELO EUROPEO

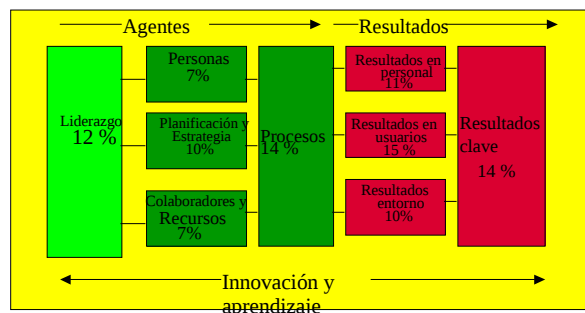
El modelo Europeo de Excelencia aplicado a la educación, EFQM (2000), define el proceso como *"el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo"*. Alude a cómo se gestionan, evalúan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de las actividades del centro educativo en coherencia con la planificación y la estrategia del centro para conseguir la satisfacción de los usuarios y colaboradores. También señala el modelo alguno de los procesos a los que se refiere:

- Organización del centro: horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y del transporte...
- Clima escolar: convivencia, integración, control de asistencia y entradas y salidas del centro.
- La enseñanza-aprendizaje: aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado...
- Evaluación del alumnado: evaluación continua, decisiones de la junta de evaluación, etc.
- Orientación y tutoría en los diferentes cursos, con alumnos, padres y profesores.

Revisando el Modelo EFQM de Excelencia, vemos que entre los nueve criterios que la componen, los procesos se encuentran en el bloque primero de agentes: liderazgo, personas, planificación y estrategia, colaboradores y recursos y procesos. En el bloque de resultados tenemos los resultados en el personal, en los usuarios, en el entorno y los resultados clave del centro educativo. Entonces modelo de calidad EFQM 2000 tiene tres grandes estancias y dos pasillos para transitarlas: la primera es la referida al **liderazgo**, o poder de convicción de los líderes del centro educativo en cuanto organización; la segunda son **los procesos** que se desarrollan para conseguir la calidad, en educación van fuertemente ligados a la enseñanza aprendizaje, es decir a los procesos didácticos y su implementación en el aula, aunque también a los procesos organizativos y de gestión en el centro, y finalmente los **resultados clave**. Además, la configuración gráfica no es neutra; tres grandes estancias o puntales básicos: **el liderazgo, los procesos y los resultados clave** que se comunican por pasillos representados por el resto de los criterios que se configuran como caminos que comunican los tres que por su magnitud delimitan y cierran el modelo: Si aún hubiese que resumirlos y encerrarlos en dos mandamientos éstos serían dos: **los procesos y la orientación al cliente**. En nuestro caso nos centraremos en los procesos por dos motivos: uno operativo; no podemos abarcarlo todo y otro de relevancia: consideramos los procesos como el núcleo central y fundamental en el desarrollo de buenas prácticas de calidad en la educación, fundamentalmente en la educación pública.

Los procesos ocupan, pues, un lugar destacado dentro de los nueve principios básicos, junto a la orientación al cliente, y ambos están íntimamente relacionados ya que una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.

FIG. 2. LOS PROCESOS EN LOS CRITERIOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EUROPEO



Los procesos en el Modelo EFQM (2000) figuran entre los criterios fundamentales o primarios del modelo. Dentro de este epígrafe, el modelo señala que: *"La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad"*.

La importancia que da el modelo a la gestión por procesos queda reflejada en el Criterio cinco que dedica exclusivamente a los procesos de la organización, y en el Criterio dos, *Planificación y Estrategia*, dentro del subcriterio 2d, donde también se hace mención a los procesos. El Criterio 2, *Planificación y Estrategia*, recoge *"cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada*

en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes” y contempla en el subcriterio 2d, “La ejecución de la planificación y estrategia desarrollando los correspondientes procesos”.

El criterio cinco del modelo, *procesos*, engloba los siguientes aspectos: *“cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés”.*

Los procesos como elementos nucleares en lo referido a Planes de Mejora, pueden desarrollarse en niveles de alta o baja complejidad, pero todos los que trabajen en la mejora están desarrollando en sus actuaciones en el centro educativo alguno de los procesos señalados: clave, de apoyo o estratégicos. En este artículo se desarrolla pormenorizadamente uno de los procesos de apoyo, inserto a la programación general del centro y dentro de ella referido al cuidado del medio ambiente.

3. LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE MEJORA SELECCIONADO

Cuando se decide trabajar en Planes de Mejora y Calidad para conseguir mayor eficacia en el centro educativo, el primer paso es la detección de necesidades y su priorización mediante una evaluación contextual (Cantón, 2004, 2004^a, 2004b, 2004c, 2004d, 2004e, 2004f). En la evaluación de las necesidades de contexto pueden usarse instrumentos como los que se señalan en Cantón 2010, para conseguir identificar los aspectos en los que es precisa una intervención educativa para mejorarlos. El resultado de esta acción suele ser un repertorio amplio de necesidades que han de categorizarse, agruparse y priorizarse. También en los trabajos citados antes se pueden ver herramientas para la priorización de acciones. El resultado serán una o dos intervenciones que determinan el tema del Plan de Mejora que un centro debe y puede asumir. Y el paso siguiente es la planificación, como puede verse en el anexo a este trabajo. La tabla que acompaña puede servir de plantilla cambiando las acciones si en lugar de trabajar sobre el medio ambiente se desea trabajar sobre la tutoría, la ortografía, los valores, o la implicación de la comunidad, que en este caso es muy amplia.

El enfoque nos da las razones de la selección de la acción objeto del proceso y nos designa la acción concreta, la define funcionalmente y describe el proceso señalando los resultados. En el despliegue se recogen las acciones para llevar a cabo el proceso señalado, las expectativas esperadas con respecto a la realización y se avanzan los posibles resultados, impregnados por la calidad, los flujos de salida y las evidencias. Finalmente los resultados del proceso nos dan la temporalización en la que se ha llevado a cabo, se revisa si se ha desplegado en su totalidad el proceso y se dan las evidencias relacionándolas con los indicadores previstos. En el gráfico siguiente se realiza lo que se señala aquí, mediante la acción de mejora seleccionada y en el mapa anexo se documentan el plan de acción y todos los pasos de forma minuciosa para servir de referencia a quienes deseen trabajar en mejora y calidad.

4. ACCIÓN DE MEJORA 3

A Definición de la Acción de Mejora:		Revisión e inclusión en la Programación General Anual de contenidos relacionados con el cuidado del medioambiente.															
B	Propietario de la acción:	Equipos de ciclo. Claustro de Profesores. Consejo Escolar. .A.M.P.A. Ayuntamientos y Juntas Vecinales.	C	Fecha de finalización del despliegue:	Agosto de 2008												
D	Prioridad en el ranking:	3 de 7	E	Criterio del Modelo:	CRITERIO 3. Subcriterio 3e. CRITERIO 4. Subcriterio 4c. CRITERIO 8. Subcriterio 8a.												
F Estado actual en Marzo 2008		<table><tr><td>Rojo</td><td></td><td>Ámbar</td><td></td><td>Verde</td><td></td></tr><tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Marzo 2008</td><td colspan="2"></td></tr></table>				Rojo		Ámbar		Verde				Marzo 2008			
Rojo		Ámbar		Verde													
		Marzo 2008															

4.1. Descripción de la acción de mejora

G ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada) En la evaluación realizada detectamos la carencia de actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la falta de una cultura del reciclado. Se hace necesario la concienciación e implicación en temas del cuidado medioambiental de nuestro entorno. Contribución de nuestra Comunidad Educativa al tema del DESARROLLO SOSTENIBLE. Designación de la Acción: Proceso para la revisión de la Programación General Anual. Definición funcional de la Acción: Se hace necesario una revisión de la Programación General Anual de este curso para incluir en ella los objetivos y contenidos medioambientales por ser éste uno de los objetivos prioritarios para trabajar durante el curso 2005-2008. Descripción del Proceso: Consultar y revisar la P.G.A. del curso pasado 2006-2007. Incluir entre los objetivos prioritarios los contenidos que hacen referencia al trabajo que vamos a desarrollar sobre el cuidado y conservación del medioambiente Diseño de: - Objetivos. - Contenidos - Actividades - Fichas de seguimiento y evaluación. Nuestro compromiso con un desarrollo sostenible Salidas del Proceso (objetivos a medio y corto plazo) Concienciación de la Comunidad Escolar en el reciclado y reutilización de diversos materiales. CULTURA DE RECICLADO. Hábitos de reciclaje de nuestros propios desechos.
H DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque) El grupo de profesores encabeza este Plan de acción y cuenta con la ayuda del Consejo Escolar y la Asociación de Madres y Padres del C.R.A. El Burgo Ranero, para llevarla a cabo. En la reunión de inicio de curso, septiembre de 2005, el grupo de profesores, tras evaluar los resultados de la autoevaluación, se hace eco de esta necesidad y transmite esa inquietudes y necesidad a todos los sectores de la Comunidad Educativa. Expectativas (que es lo que nos demanda nuestra Comunidad Educativa) - Instaurar una cultura de reciclado en el Centro. - Disponer de medios para realizar este tipo de actividades sobre todo disponer de contenedores. - Mayor importancia de este tipo de contenidos en las programaciones de aula y de actividades extraescolares y complementarias Estrategias y Actuaciones (lo que estamos haciendo o nos queda por hacer para responder a esas demandas) Desarrollo de la Agenda 21 Escolar.

Celebración de una Semana Medioambiental
Charlas, exposiciones y programas sobre el reciclado de materiales y reducción de residuos.
Concurso de pintura sobre reciclado de materiales.
Visita páginas Web relacionadas con el cuidado del Medio Ambiente.
Talleres sobre temas de reciclado y medioambiente.
Solicitar contenedores de papel y pilas...
Utilización de la radio y la revista como medio de trabajo de estos contenidos medioambientales.
Resolución de pequeños problemas ambientales.
Visita depuradora, central hidroeléctrica.
Elaboración de fichas de experiencias.

Características de Calidad características que tienen que impregnar nuestras actuaciones para que podamos incluirlas en esa línea de mejora que buscamos)

Satisfacción de padres y alumnos con las iniciativas medioambientales llevadas a cabo.
Implicación preactiva con los usuarios para abordar temas de interés y actualidad.
Colaboración del Centro con otras Instituciones y organizaciones implicadas en temas medioambientales.

Flujos de salida (el producto final, lo que tenemos que conseguir al finalizar el trabajo del área de mejora).

Informe favorable de los técnicos de Medio Ambiente, por nuestro trabajo en la Agenda Escolar 21
Hábitos de reciclaje de nuestros propios desechos.
Limpieza y cuidado de nuestro entorno

Evidencias que hay que constatar al finalizar la acción de mejora (indicadores que nos van a señalar si el trabajo de este Plan de Acción ha sido efectivo)

Elaboración de contenedores para el reciclado de papel y pilas en todas las escuelas.
Uso cotidiano de estos contenedores por parte de nuestros alumnos.
Actitudes de limpieza y conservación de los espacios próximos a nuestras escuelas.
Establecimiento de relaciones con otras Entidades e Instituciones.
Transmitir esta conciencia ecológica a las familias de nuestros escolares.
Incorporar a nuestra Programación General de este tipo de contenidos y que hasta ahora no contemplábamos.

I RESULTADOS (Medición del despliegue)	Comentarios		
¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Acción?	El despliegue de esta Acción se inicia en el mes de septiembre de 2005, cuando el Claustro de Profesores propone la inclusión de los contenidos medioambientales en la programación de actividades en el currículo escolar y en la programación de actividades extraescolares. Se aprueba por unanimidad en el Claustro de Profesores y en el Consejo Escolar nuestro trabajo en el Proyecto Agenda 21 Escolar.		
¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	Estamos inmersos en pleno desarrollo de nuestra Agenda 21 Escolar. Se han realizado la ecoauditorias ambientales y los alumnos han diseñado nuestra mascota medioambiental. Tenemos planificados los talleres y actividades para la celebración de la semana del Medioambiente. Junto a la A.M.P.A. San Isidro del C.R.A. El Burgo Ranero ya hemos programado las primeras actividades de reciclado y tratamiento de residuos.		
J EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Comentarios		
INDICADORES	Descripción		
Diversidad del contenido.	CRITERIO 3. Subcriterio 3e. Áreas 3. CRITERIO 4. Subcriterio 4c. Áreas. 8. CRITERIO 8. Subcriterio 8º. Áreas. 6, 11		
Relación con el entorno y el currículo	CRITERIO 2. Subcriterio 2b. Áreas. 8. Subcriterio 2c. Áreas. 1		
Sensibilidad e interés demostrado por los niños en la vida diaria sobre estos temas	CRITERIO 6. Subcriterio 6º. Áreas. 12. Subcriterio 6b. Áreas. 14.		
Materiales elaborados.	Ficha de seguimiento y evaluación de este proceso.		
Grado de colaboración de las Instituciones.	CRITERIO 4. Subcriterio 4a. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9.		
Grado de implicación de los alumnos.	CRITERIO 6. Subcriterio 6º. Áreas. 12. Subcriterio 6b. Áreas. 14.		
Nº de actividades realizadas.	Marzo	Abril	Mayo-Julio

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, A.R. ; Cantón, I. y Baelo, R. (2007). La dirección y liderazgo de calidad en los centros educativos. En MEC/CIDE. *Los premios nacionales de investigación Educativa y Tesis Doctorales 2005*, pp. 189-220. Madrid: MEC/CIDE.
- Cantón, I. (2003). Mejora de la calidad Educativa en Castilla y León: una innovación en marcha. En *Prácticas de buena gestión en centros y servicios escolares de Castilla y León. Experiencias de calidad* 3, pp. 11-33. Valladolid: Junta De Castilla y León, Consejería de Educación, Dirección General de Coordinación, Inspección y programas educativos.
- Cantón, I. (2004d). Análisis de la realidad y propuesta para mejorar la imagen de un centro educativo En Cristóbal, P. (Coord.). *Imagen y personalización de los centros Educativos*, pp. 17-39. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Instituto superior de Formación del Profesorado
- Cantón, I. (2004c). Justificación de la calidad en los centros educativos del siglo XI. En Cuevas, M. y otros (Coords.). *Atención a la diversidad y calidad educativa*, pp. 367-361. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Cantón, I. (2004b). La comunidad educativa innovadora basada en aprendizajes organizativos en un contexto de calidad. En Cambiar la sociedad, cambiar con la sociedad, *Actas del 8º Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*, pp. 328-336. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Cantón, I. (2004a). Redes de conocimiento y aprendizaje gestionadas con criterios de calidad. En Lorenzo Delgado, M. y otros: *La organización y dirección de redes educativas*, pp. 95-18. Granada: GEU.
- Cantón, I. (2004e). *Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*. Granada: GEU.
- Cantón, I. (2004f). *La Organización Escolar normativa y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Cantón, I. (2004). *Planes de Mejora en los centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- Cantón, I. (2005). La qualité de l'établissement. En Marcel, J.F. y Pyot, T. : *Dans la classe, hors de la classe. L'évolution de l'espace professionnel des enseignants*, pp. 57-71. Lyon: Institut National de Recherche Pédagogique.
- Cantón, I. (2006). Propuestas y estrategias innovadoras para la calidad en los centros educativos. En Lafuente Guantes, M.I. *Hacia dónde va la educación universitaria americana y europea? Historia, temas y problemas de la Universidad*, pp. 391-399. León: Universidad de León.
- Cantón, I. (2007). La imagen de las organizaciones educativas en la sociedad del conocimiento. En LORENZO, M. y otros (Coords.). *Gestionando los nuevos actores y escenarios de la Formación en la sociedad del conocimiento*, pp. 51-79. Granada: Grupo de Investigación AREA y Ediciones ADHARA.
- Cantón, I. (2007)a. La organización de medios y recursos tecnológicos en las instituciones educativas. En Ortega, J.A. y Chacon, A. (Coords.). *Nuevas Tecnologías para la educación en la era digital*, pp. 355-367. Madrid: Pirámide.

- Cantón, I. (2009). Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento. En Echeverría, J. Cantón, I. y otros (2008): *Filosofía y sociedad del conocimiento*, pp. 33-93. Almería: Delegación Provincial y Centro de Profesorado.
- Cantón, I., Baelo, R. y Arias, A.R. (2008). Análisis de los instrumentos de evaluación a través de la lógica REDER: primeros pasos. En AA.VV. *Actas de XIV Congreso Nacional y III Iberoamericano de Pedagogía*, Zaragoza: Sociedad Española de Pedagogía, pp. 2321-2330.
- Cantón, I., Baelo, R. y Arias, A.R. (2008). Docencia Universitaria y procesos de calidad. En AA.VV. *Actas de XIV Congreso Nacional y III Iberoamericano de Pedagogía*, pp. 673-684. Zaragoza: Sociedad Española de Pedagogía.
- Cantón, I.; Baelo, R.; Arias, A.R. y Valle, R.E. (2008). La calidad en la Universidad a través de los procesos". En Gairin, J. y Antunez, S. *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad Barcelona*, pp. 59-60.
- Cantón Mayo, I. (2010). *Modelo sistémico de evaluación de Planes de Mejora*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de León.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. En *Harvard-Deusto Busines Review*, Núm. 1. *Harvard Busines Review*.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Control Total de la Calidad*/ A. V. Edición del Cuarenta Aniversario. CECSA.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*/ P. Crosby. - New York: McGraw-Hill.
- Deming, W.E. (1981). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, W.E. (1989). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: MIT Press.
- Harasim, L. y otros (1993). *Redes De aprendizaje. Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red*. Barcelona: Gedisa.
- Ishikawa, K. (1991). *Introduction to Quality Control*/Tokyo: 3A Corporation.
- Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1994). Organizational Knowledge creation. *Organization Science* 5(1) pp. 14-37.
- UNESCO (2001). *Informe Sobre Desarrollo Humano*. Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://www.undp.org/hdr2001/spanish/spacapo.pdf>
- Zabalza, M. (2003). La mejora de la calidad de las escuelas. En <http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/zabalzacalidad.htm>