

Congreso Iberoamericano de Educación

METAS 2021

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

ACCESO Y PERMANENCIA EN UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

El paradigma de la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje: ¿La Educación se puede asignar a un Modelo?

Claudio Alejandro Sosa^{1,2}: Cristina Ramírez¹

¹ Instituto de la Inmaculada

² Cátedra de Introducción a la Biología, Facultad de Ciencias Exactas, Física y Naturales. Universidad Nacional de Córdoba. csosa@com.uncor.edu, cristryramirez61@yahoo.com.ar

1. INTRODUCCIÓN

La contemporaneidad ha puesto, lamentablemente, el eje central de su atención en “todo aquello que es útil” para diferenciarlo de “todo aquello que no genera lo que la sociedad demanda”. El sentido utilitario de los bienes y los recursos no ha dejado de lado a la formación y capacitación del hombre para que este sea “capaz, efectivo y eficiente” desde su racionalidad operativa.

Así, la Escuela es hoy un foco de atención visualizado desde diferentes lentes: el político, el social, el económico, y, en menor proporción, el pedagógico. Los Estados buscan que exista una fuerte correspondencia entre las expectativas que se tienen para la formación de los alumnos, las condiciones de enseñanza de los docentes y los resultados de los aprendizajes (ver Casanova, 2004; Filmus, 2005; Tedesco, 2003). Caminamos, en lo educativo, sobre el filo de una cornisa que nos sostiene entre diferentes modelos que tratan de estandarizar la educación “para alcanzar los mejores logros en la formación de las generaciones futuras”.

Lo trascendental de una educación con calidad, no es la idealización de estándares o métodos transpuestos a realidades muy disímiles entre sí, sino su puesta en práctica, en la medida que sea posible para cada contexto social en particular. La sociedad contemporánea se encuentra en crisis, debatiéndose entre modelos socio-económicos tan dispares y excluyentes, como realidades pueden observarse en los escenarios sociales de la actualidad. En ese contexto, el de una sociedad fundamentalmente en crisis con sus valores, la Escuela debe hallar las formas y los procedimientos que permitan una nueva valorización de aquellos.

El primer paso para definir un plan de acción que permita revertir, a pequeña escala, la problemática planteada, es reconocer “la realidad de la Escuela” con sus nuevos códigos, sus desigualdades y sus deficiencias. Sólo a partir de la identificación de esas limitaciones, ya sean como sociedad, como escuela o de modo personal, es que se podrá propender a la búsqueda de una solución pensada a largo plazo.

La Escuela tiene que ser la institución social que genere un lugar de esperanza individual y social por medio de la recuperación de la cultura del esfuerzo y la solidaridad. Valorar el esfuerzo del estudio, como “ese trabajo que promueve cambios personales”, es una difícil acción enfrentada a una cultura que se sustenta en el infantilismo, el relativismo y la crisis con las que se advino el siglo XXI a partir de los grandes cambios sociales, culturales, políticos y económicos. En el mismo contexto, la solidaridad que se pretende forjar, se enfrenta a la cultura del individualismo basada en “sálvese quien pueda, pero primero yo” (ver Braslavsky, 2001; Frigerio, 1995; Tenti Fanfani, 2003)

Para hallar una nueva visión de la Escuela en los tiempos actuales, cabría esperar un afianzamiento de la educación, revalorizada desde la familia, desde otras entidades sociales y desde el propio esquema de la institución “escuela”. Sin embargo, ¿es esto cierto?. Con el propósito de convalidar las “certeza” por sobre las “verdades

parciales”, la Escuela necesita replantear los modelos de gestión escolar que la sustentan.

En este trabajo analizaremos dos Modelos de Gestión basados en la Calidad aportando nuestra visión sobre sus fortalezas, sus debilidades y su contrastación con la realidad en la cual nos desempeñamos. Es nuestro propósito aportar a la discusión sobre la aplicación de modelos de evaluación de calidad del sistema educativo.

2. MODELOS DE CALIDAD... ¿EDUCATIVA?

Un modelo es una representación esquemática de la realidad en la que se respetan las características básicas de esa realidad. Esta concepción, que surge del campo de las ciencias fácticas se desarrolla luego hacia el campo de las ciencias sociales y, por ende, en el campo de la educación. Según Muntané & Marzo (2008) “a partir del momento en que las propias organizaciones que trabajan en ámbitos educativos y de acción social sienten y perciben la necesidad de establecer mecanismos de mejora para asegurar la calidad, se empiezan a establecer y definir procesos y principios que facilitan el cambio, un cambio exigido para un conjunto de nuevas demandas y necesidades sociales y por un claro sentido de transparencia ante la sociedad”. Así, las instituciones educativas adoptan una estrategia de gestión, a veces de modo apriorístico, a veces de forma inacabada o, a veces, de la transformación de prácticas históricas de la Escuela. En nuestra realidad educativa, las adecuaciones en la gestión muchas veces se enmarcan en la urgencia y otras tantas transitan el campo de la improvisación.

Cuando hablamos de Modelos de Calidad nos referimos a aquellos que tienen como finalidad evaluar los resultados de la aplicación de una variable dentro del esquema modelizado de la realidad bajo estudio, midiendo que el ajuste de aquella se acerque a los estándares que certifiquen su alto nivel de rendimiento. Si trasladamos el concepto al ámbito educativo diríamos que los modelos de calidad sirven para evaluar el nivel de calidad de una institución educativa, de una organización o de algún tipo de entidad, que decide homologarse y presentar a la sociedad sus logros.

Según plantea Nápoles Sayús *et al.* (2005) el concepto de calidad ha evolucionado al tiempo que ha ido avanzando la ciencia y la tecnología, han ido cambiando los modos de producción de las organizaciones, y se ha producido un ajuste al desarrollo del mercado, la economía y la industria. Su conceptualización se relaciona con diferentes enfoques y conceptos pudiendo incluso ser difícil de acotarlo. En el sistema empresarial podría resumirse en tres niveles: el nivel de producto o servicio relacionado con el control de la calidad; el nivel del proceso o sistema asociado con el aseguramiento de la calidad; y el nivel de gestión asociado a la Calidad total.

Los Modelos de Calidad surgen desde los ámbitos empresariales, basados en la competitividad dentro de un mundo globalizado, por lo que su utilización en la educación requiere de una adecuación contextual y pedagógica antes de ser aplicada.

Debemos tener en claro que los Modelos pueden variar entre cada institución escolar, entre cada jurisdicción; así como reconocer que cada centro educativo puede elaborar su propio modelo incluyendo criterios científicos y sistemáticos para adaptarlo a las características propias de su realidad socio-comunitaria.

Los procesos de gestión educativa se caracteriza por su flexibilidad y dinamismo, por la necesidad de adaptarse a una realidad cambiante en el entorno. Es por ello que también se plantean nuevos desafíos relacionados con la calidad en la gestión, consecuencia del actual orden económico y político internacional.

La calidad es un elemento multidimensional y la naturaleza de su concepto es altamente compleja (Alfaro Mora, 2003). Así de acuerdo a la clasificación de Harvey y Green (en Macía, 2002) pueden señalarse que las diferentes concepciones de calidad responden a cinco enfoques: calidad como excepción, como perfección, como aptitud para un propósito prefijado, como valor agregado o como acción transformadora.

A pesar de lo difícil que resulta establecer un concepto único, es impensable negar la importancia de lograr un incremento de la calidad en la educación (Ministerio de Educación, 2006). Dos ideas básicas pueden subrayarse al respecto: 1) la importancia del establecimiento de una estrategia que integre de manera más armoniosa los distintos componentes involucrados en cada uno de los procesos que se desarrollan; 2) la imposibilidad de transferir de forma automática el concepto de calidad total de los gerentes de la moderna organización industrial a la organización y la gestión de la educación (Macía, 2002, Nápoles Sayús, 2005).

2.1 LOS MODELOS EN PERSPECTIVAS

En la década de 1980, los sistemas educativos a nivel mundial sufrieron el embate de los procesos de evaluación institucional generados por la competitividad y la calidad, como conceptos provenientes del campo de la economía (Cosse, 1994). Así el tema de la calidad asume un lugar prioritario habiéndose creado los Sistemas de Control de la Calidad en las IES y surgiendo diversas agencias para la evaluación y acreditación de los programas educativos, orientadas a medir la relevancia social de las instituciones, la eficiencia y el impacto de sus acciones (Braslavsky & Cosse, 1996).

No puede discutirse que el enfoque de concepto de calidad total de las organizaciones industriales no puede ser transferido automáticamente a la gestión educativa por la propia esencia de la educación. Existen varios Modelos de Calidad que pueden aplicarse a la educación, de los cuales hemos elegido dos para su análisis:

1. Modelo europeo EFQM
2. Modelo norteamericano Malcom Baldrige

2.1.1. EL MODELO EFQM

El modelo EFQM de Calidad está dividido en dos bloques: los agentes facilitadores y los resultados (. En el primer bloque, los agentes facilitadores, se agrupan los criterios de liderazgo, personas, política y estrategia, colaboraciones y recursos; éstos definen las características internas de la institución educativa, el liderazgo de su dirección, el personal identificado con el ideario institucional, los recursos de que se dispone para el desarrollo de políticas de mejora y crecimiento de la comunidad educativa en su conjunto. En el segundo bloque, los resultados, se agrupan los criterios de valoración de resultados a nivel institucional, personal y profesional y de la sociedad en la que interactúa la institución.

El modelo EFQM tiene un marcado valor por el efecto del liderazgo democrático de la gestión educativa priorizando la construcción del sentido de pertenencia personal de cada uno de sus integrantes. En este sentido, la institución propende a utilizar al máximo las potencialidades de su personal para mejorar continuamente. La misión de la institución convierte efectivamente a la calidad en una cultura de compromiso, de bien hacer y de servicio. Se debe reconocer el andamiaje de valores individuales y colectivos que sustentan a la organización: una visión humanista de las relaciones interpersonales, la revalorización de la responsabilidad y la actualización ética de la profesión docente.

El modelo EFQM evalúa sus resultados desde las diferentes visiones de quienes hacen al interior de la institución así como del entorno en el cual ésta se ubica. Las sensaciones y percepciones personales tienen el mismo valor que las satisfacciones que reciben aquellos que integran al entorno. La autoevaluación desempeña un papel trascendental al momento de medir las competencias, logros y perspectivas de crecimiento de la institución (Tabla 1).

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Sirve para cualquier tipo de organización y actividad. - Esta ordenado sistemáticamente. - Se basa en hecho y experiencias. - Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad. - Sirve para el diagnóstico de la situación real de la institución
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Es cerrado en criterios y subcriterios. - Su aplicación supone que todo el personal este involucrado

Tabla 1 – Fortalezas y debilidades del Modelo EFQM

El Modelo EFQM puede ser utilizado como herramienta en la autoevaluación institucional; sin embargo, también se lo reconoce como guía para detectar las áreas deficientes de una institución que necesitan mejorarse. Este modelo resulta fácil de comprender constituyéndose en una estructura ideal de gestión y de mejora continua (Coleman & Douglas, 2003; Sandbrook, 2001).

2.1.2. EL MODELO MALCOM BALDRIGE

El modelo Baldrige pone especial énfasis en el liderazgo como tema clave en las organizaciones efectivas y se describe como una acción personal que genera un clima adecuado y focalizado en las expectativas de los estudiantes. Complementariamente, como se trata de un modelo de excelencia organizacional va más allá de la definición individual y también abre una perspectiva más amplia y analiza el desempeño del equipo directivo en cuanto al diseño de políticas, procedimientos, directrices, prácticas institucionales y supervisión de toda la escuela (Baldrige, 1996). Este modelo posee un enfoque racionalista, es decir, que considera como buen indicador de “calidad” a los objetivos que exigen la presencia de excelentes controles que indiquen si los niveles establecidos se han concretado. Se centra en la participación activa de todos los miembros de la institución, la calidad del ambiente de trabajo y la percepción de cada uno de los integrantes de la escuela. El liderazgo es de los directivos que deben necesariamente estar comprometidos con la calidad. Los componentes del sistema son la información y análisis, la planificación, los recursos humanos y la garantía de calidad.

El modelo Baldrige requiere de un conocimiento cierto de toda la información que recorre la institución por lo que necesita lograr el compromiso de todas las personas que la integran, y para ello las convoca a ser partícipes de todos los procesos de evaluación y reformulación en pos de logros de calidad y concreción de los objetivos institucionales (Tabla 2).

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en la mejora continua de la institución. - Se basa en la gestión de calidad permanente. - Se fortalece al lograr la implicancia de todos los componentes de la institución como organización
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Marcado sesgo en la valoración de la calidad dada por el entorno en el que se inserta la institución.

Tabla 2 – Fortalezas y debilidades del Modelo Baldrige

El modelo Baldrige es utilizado principalmente como una fuente de información para lograr la excelencia en la calidad (Bemowski & Straton, 1995). Desde su primera versión en 1988, el Modelo ha sido modificado principalmente en lo relativo a los resultados y la valoración hacia los “clientes” (que en educación deben interpretarse como los alumnos, los padres y la sociedad); las últimas versiones se centran en los procesos como conjunto, presentando una visión más global (Flynn & Saladin, 2001). En los últimos años, el método ha incorporado la idea de que mas que detenerse en el proceso de gestión de los directivos, es preciso que estos dispongan de habilidades suficientes para fomentar y crear valores de calidad (Salvador Ferrer, 2006)

2.3 UNA BREVE COMPARACIÓN

Los modelos analizados han tenido diferente impacto en su aplicación en los sistemas educativos, generalmente asociados con las modificaciones que las diferentes jurisdicciones le han dado a éstos para considerar su aplicabilidad.

La tabla 3 muestra la comparación entre ambos Modelos a partir de los criterios que éstos consideran al momento de su elaboración e implementación. Es claro que ambos Modelos guardan una marcada similitud a excepción de la flexibilidad que le es propia al de Baldrige.

La flexibilidad en Modelos de gestión queda definida como la capacidad para preactuar o responder rápidamente a condiciones variables y así desarrollar y/o mantener ventaja competitiva. Este concepto nace de la visión empresarial de los modelos, sin embargo puede aplicarse a la educación. En este sentido, podríamos definir que la flexibilidad de un modelo de gestión educativa es la respuesta que ese modelo puede dar a corto plazo ante una nueva demanda del propio sistema y de los estándares de evaluación o acreditación que éste sistema necesite enfrentar.

A pesar de que la flexibilidad se destaca en el modelo de Baldrige, no debemos dejar de plantear que el modelo EFQM ha sido el más ampliamente adoptado en educación y actualmente presenta varias adecuaciones para responder a este campo (Gálvez, 2006, ver otro enfoque en Valenzuela Rosenzuaig, 2010)

Criterios	Modelo EFQM	Modelo Baldrige
Compromiso/Liderazgo	X	X
Responsabilidad social	X	X
Planificación y política estratégica	X	X
Flexibilidad	Carece	X
Gestión de RRHH	X	X
Formación/Aprendizaje	X	X
Trabajo en equipos	X	X
Comunicación/Cooperación	X	X
Infraestructura/Recursos	X	X
Gestión de procesos	X	X
Mejora continua/Innovación	X	X

Referencias: X – Presencia.

Tabla 3 – Comparación entre los Modelos EFQM y Baldrige

3. A MODO DE CONCLUSIÓN

Según Salvador Ferrer (2006), el interés por la calidad de un servicio es un valor que crece en la gestión de las organizaciones y que resulta esencial para su supervivencia. Así una institución puede crecer y evolucionar si entiende que su modelo de gestión debe ser un proceso emprendido por una o mas personas para

coordinar las actividades laborales de otros individuos con la finalidad de lograr resultados de alta calidad.

La aceptación de incorporar el concepto de calidad en la educación no ha sido del todo superada, desde sus inicios por la década de 1980. Básicamente los teóricos no se han puesto de acuerdo en una única definición que contemple a todas las visiones sobre esta problemática. Uno de los puntos críticos de esas desavenencias es ubicar el papel de los estudiantes dentro de la organización ¿son “clientes” o “empleados” de la institución educativa? (ver Sahney *et al*, 2004; Meirovich & Romar, 2006; Sameer y Chiang, 2006).

Por otro lado, las instituciones educativas se enfrentan hoy al desafío de administrar el conocimiento que generar, por encima de impartir el que ya existe. La inclusión de las organizaciones en la “era del conocimiento” arremete con los parámetros que se intentan establecer para medir la calidad de ese conocimiento. Suele asignarse a la administración del conocimiento un concepto de valor económico que entra en conflicto con el fin de bien público de las escuelas (ver Metcalfe, 2005)

En este nuevo contexto, a inicios de un nuevo milenio, la educación que se entregue a las futuras generaciones será vital para el curso futuro de la humanidad. Esto nos lleva al debate sobre como mejorar la calidad de la educación, como generar nuevos modelos basados en las teorías organizacionales, y como educar a la sociedad para que se capaz de administrar el conocimiento. Para dar marco a ese debate, debe enterderse que las organizaciones educacionales crecen y se revitalizan a si mismas a través del conocimiento que crean, de sus procesos de traspasar este conocimiento a otros y de los intercambios y relaciones que abrigan y fomentan entre las personas (ver Petrides & Nodine, 2003).

La gestión educativa en el contexto internacional se dirige en búsqueda de la calidad con el propósito de mejorar las bases estructurales y académicas de los sistemas educativos, tendiendo a que esto repercuta en mejorar de forma integral los sistemas de vida de los diversos grupos humanos en cualquier institución que a su vez mejore las satisfacciones de la sociedad, la profesionalización de los servicios, es decir el desarrollo óptimo en el mercado liberal

Sin embargo, existen otras corrientes de la gestión que parten del reconocimiento del individuo en busca de su emancipación, de la afirmación del mismo individuo como persona consecuente, que lo haga un ser pensante, que promueve la participación interrelacional de las instituciones hacia el logro de los propósitos de la educación.

Sometidas las instituciones escolares a uno u otro modelo de evaluación para medir calidad, podemos determinar si aquella es efectiva o no, porque en definitiva sus prácticas docentes y directivas lo son. La evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares, promueven objetivos comunes, incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico. Por el contrario aquellas

escuelas que consideramos “no efectivas” presentan una gestión directiva que no favorece a la construcción del “buen clima institucional”, que también consideramos esencial para obtener resultados de calidad.

Los Modelos de gestión de calidad ponen especial énfasis en el liderazgo como tema clave en las organizaciones efectivas y se interpreta como una acción que genera un clima adecuado y focalizado en las expectativas de los estudiantes. Complementariamente, como se trata de modelos de excelencia organizacionales van más allá de la definición individual y también abren una perspectiva más amplia y analizan el desempeño del equipo directivo en cuanto a diseño de políticas, procedimientos, directrices, prácticas institucionales y supervisión de toda la escuela. (Baldrige, 1995). Los Modelos de gestión deben orientarnos y no deben ser impuestos sin haber realizado las adecuaciones necesarias para la jurisdicción sobre la que se desea o se necesita accionar alguna reforma o evaluación.

No existe la Escuela ideal porque no estamos en una sociedad ideal, sin embargo es el núcleo a partir del cuál, como en otros momentos de la historia de la humanidad, se puede encontrar un horizonte "de salvación" ya no, quizás, en las expectativas netamente laborales, sino de la dignidad que nos define y distingue como personas.

Entender que la Escuela forma “personas” desde su propia dignidad y hacia el entendimiento de sus valores en la sociedad en la que se corresponde actuar, es el camino para iniciar la transformación del mundo actual. Para ello, la Escuela tiene que crear redes de contención cubriendo aquellos espacios que dejaron de lado la familia y/o el Estado, tarea que demanda un compromiso muy especial para quienes integramos ese núcleo de formación.

Imprimir ese enfoque, ese modo de interpretar al alumno y su contexto, al docente y su problemáticas, al entorno social en el que se ubica la institución escolar, es el desafío que debe enfrentar la Escuela, entendiendo su papel de mediadora social.

Acordamos con Sennet (2009) en cuanto “la pasión por la carrera impulsa a la ciencia, los que quedan atrapados en esa obsesión competitiva pierden fácilmente de vista el valor y la finalidad de lo que hacen. No piensan al ritmo del artesano, con la lentitud que hace posible la reflexión”. Más allá de cualquier prueba o evaluación de calidad pensamos en el tiempo, la habilidad y la preocupación ética del artesano, por el trabajo bien hecho

En definitiva, el devenir de la educación y, por ende, de nuestra función como educadores, es lograr instaurar la concepción de una Escuela como espacio de socialización en donde se logre unificar, y no un ámbito que genere o intensifique las diferencias que los modelos socio-político-económico intenten instaurar.

Lograrlo es una tarea que requiere de mucho compromiso de trabajo y un gran esfuerzo, que al parecer siempre queda en manos de quienes tienen una gran

vocación de servicio hacia la sociedad. Lamentablemente los cambios o mejoras surgen bastante después que las problemáticas se han arraigado fuertemente en las instituciones educativas. ¿Cómo?, ¿De qué modo acompañar dichos cambios vertiginosos? Son, de algún modo, los interrogantes instalados y los que generan desconcierto e inseguridad del quehacer educativo. El desafío de la gestión es acercarse, paso a paso, a desentrañar esos interrogantes.

BIBLIOGRAFÍA

ALFARO MORA, J .*De la Evaluación y Acreditación en la Educación Superior en Costa Rica*. En: La Evaluación y la Acreditación en la Educación Superior en América Latina y el Caribe. IESALC-UNESCO, ENPES. Cuba. 2003. 105 pp.

BEMOWSKI, K.; STRATTON, B. How do people use the Baldrige Award criteria?. *Quality Progress* (1995) 28(5):43-47

BALDRIGE, M. *National quality award. Education Pilot Criteria: case study packet*. National Institute of Standards and Technology. 1996. 254 pp.

BRASLAVSKY, C.; COSSE, G. *Las actuales reformas educativas en América Latina: Cuatro actores, tres lógicas y ocho tensiones*. Programa de Promoción de la Educación en América Latina y el Caribe. N° 5. 1996. 23 pp.

CASANOVA, M.A. *Evaluación y calidad de Centros Educativos*. La Muralla, Madrid. 2004. 276 pp.

COLEMAN. S.; DOUGLAS, A. Where next for ISO 9000 companies. *The TQM Magazine* 2003. 15(2):88-92.

COSSE, G. Estado, democracia y mercado en América Latina. *Realidad Económica* (1994) 127. Buenos Aires.

FILMUS, D. *Una Escuela para la esperanza*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2005. 190 pp.

FLYNN, B.B.; SALADIN, B.. Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management* (2001) 19:617-652.

FRIGERIO, G. *De aquí y de allá: Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección*. Kapelusz, Buenos Aires. 1995.

ISIDRO GALVÉZ, A.I. La gestión directiva en el mejoramiento de la calidad educativa. Segundo Congreso Intergeneracional de Posgrado. Secretaria de Educación de Guanajuato. 2006.

MACÍAS, T. *Gestión y Calidad en la Educación Superior*. CEES Manuel F. Gran. Universidad de Oriente. Cuba. 2002.

MEIROVICH, G; ROMAR, E.J. The difficulty in implementing TQM in higher education instruction. The duality of instructor/student roles. *Quality Assurance in Education* 14(4):324-327. 2006

METCALFE, A. *Knowledge Management and Higher Education. A Critical Analysis*. Information Science Publishing. New York, USA. 2005

MINISTERIO de EDUCACION de la NACION. Ley de Educación Nacional. República Argentina. 2006.

MUNTANÉ, S.; MARZO, M. Modelos de calidad: FGM e ISO. *Revista de Intervención socioeducativa* (2002) 21: 25-42.

PETRIDES, L; NODINE, T. *Knowledge Management in Education: Defining the Landscape*. The Institute for the Study of Knowledge Management in Education. Haif Moon Bay, CA. USA. 2003

NÁPOLES SAYOUS, N.; BEATÓN SOLER, P.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, I. Modelos de evaluación de la calidad: el caso de la Educación Superior. *Circunstancias* (2005) 3(8):1-5.

SALVADOR FERRER, C. Evolución organizacional: desde los planteamientos de calidad hasta versiones centradas en el análisis de las expectativas de los clientes. *Capital Humano* 196: 32- 41. 2006
Sameer y Chiang, 2006

SANDBROOK, M. Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management* (2001) 2(1):83-90.

SENNET, R. *El artesano*. Anagrama. Barcelona. 2009.

SAHNEY, S.; BAWNET, D.K.; KARUMES, S. Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine* 16(2):145-159. 2004

TEDESCO, J.C. Educación y hegemonía en el nuevo capitalismo: algunas notas e hipótesis de trabajo. *Propuesta Educativa* (2003) 26: 57- 74

TENTI FANFANI, E. *Educación media para todos. Los desafíos de la democratización del acceso*. Editorial Altamira. Buenos Aires. 2003.

VALENZUELA ROSENZUAIG, H. Los sistemas de Calidad en las Instituciones Educativas. Tendencias actuales. *La Educ@ción* 142. OEA. 2010. 28 pp.
www.educoea.org/portal/laeducacion