



INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD

Isabel Cantón Mayo

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

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



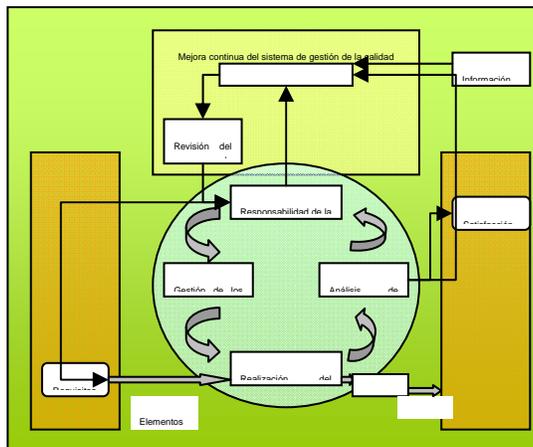
Los modelos de mejora y calidad ofrecen dos puntos clave en su desarrollo: los procesos y los resultados. No puede hablarse del uno sin el otro. El modelo Europeo de Excelencia presenta un equilibrio de medida entre los procesos y los resultados al evaluar la calidad de un centro educativo (Cantón, 2004d). Como entendemos que, si se realizan bien los procesos, los resultados serán la consecuencia lógica de los mismos, hemos centrado este monográfico en la gestión adecuada de los procesos para conseguir la mejora de la calidad en un centro educativo. Con la gestión de los procesos se pretende situar a los usuarios de los centros educativos como el eje sobre el que pivota la mejora de los mismos, por lo que supone un cambio cultural en los centros como organizaciones (Cantón, 2010). Esta introducción contiene dos partes bien diferenciadas: una somera introducción a la conceptualización, los tipos, las herramientas y estado de los procesos para alcanzar la calidad, y una síntesis de los trabajos enmarcados en el monográfico, que sin remarcar netamente los procesos que desarrollan, pretenden, cada uno en su estilo, mejorar la calidad mediante actividades de entrada, desarrollo y salida; es decir, de procesos.

Comenzando por la definición, vemos que la norma UNE-EN ISO 9000:2000 se define proceso como el *"conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"*. Quiere decir, aplicado a los centros que los procesos son una especie de máquina transformadora cuyas entradas pueden ser materiales, personas, elementos, economía, alumnos, etc. que pasan de no estar educados a educados. Por su parte la Junta de Castilla y León (2006) define proceso en el ámbito administrativo como *"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 cliente (interno y externo). Un poco en la misma línea se mueve el modelo EFQM de Excelencia que se basa en nueve criterios fundamentales, entre los cuales figura la *gestión por procesos y hechos*. De hecho el criterio número cinco está dedicado íntegramente a los procesos. 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"*. El modelo Sareka afirma que un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución, por el momento dejemos esta última definición como un concepto, luego se verá en más detalle (Cantón, 2006). Una vez definido que es un proceso nos podríamos preguntar cuál es la diferencia entre un programa y un proceso, y básicamente la diferencia es que un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados.

La escuela puede entenderse como una organización en la que se dan una serie de procesos diseñados para prestar un mejor servicio a la sociedad. Cada proceso conlleva una serie de actividades cuyo objetivo es ir añadiendo sucesivamente valor a lo largo del proceso, de forma que se agrande el valor añadido aportado a cada tipo de centros como destinatarios últimos del proceso puesto en marcha (Cantón, 2009 y 2009a).

En el ámbito educativo un proceso viene a ser un conjunto de actividades programadas para obtener mejora en rendimiento, actitudes o habilidades de los alumnos, siendo la entrada al proceso los alumnos con una necesidad detectada previamente, las personas que intervienen, los lugares, los tiempos, los recursos, etc (Cantón, 2004c). El proceso se compone de la interacción de los anteriores ordenados al fin determinado como objetivo previsto y el resultado lo que se obtiene de esa interacción sinérgica de personas, recursos, tiempos, trabajo, etc. en la mejora del rendimiento, las actitudes o las habilidades de los alumnos.

FIG. 1. MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS (UNE-EN-ISO 9001-2000)



La calidad tiene en los procesos su más firme apoyatura. De cómo se definan los procesos, de cómo se desarrollen en sus diversas partes y del estado de los mismos, dependerán los resultados de calidad obtenidos al avanzar con el proceso, al revisarlo y al evaluarlo. Por ello nos adentramos en unas nociones básicas de los procesos para conseguir una correcta gestión de los mismos en los diferentes momentos de la calidad programada (Cantón 2004,b).

1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Para adentrarnos en la complejidad de los procesos partimos de una visión general y de sus características básicas. Los centros educativos en tanto que organizaciones pueden considerarse como un conjunto de procesos que tienen un principio y un final. Entonces definimos los procesos como acciones delimitadas que buscan satisfacer la finalidad educativa del centro y que concurren a su desarrollo y búsqueda de mejora y calidad (Cantón, 2006).

Los procesos tienen unas características básicas:

- Se orientan a obtener resultados
- Responden a la misión del centro educativo
- Crean valor añadido en los usuarios.
- Dan **respuesta a la misión del centro educativo como organización.**

Pero también son características típicas de los procesos en las organizaciones educativas las siguientes (Cantón, 2008):

- Trabajan sinérgicamente con los objetivos de la organización, las expectativas y las necesidades de los usuarios.
- Muestran los flujos de decisiones, instrumentos, información y materiales dentro de la organización.

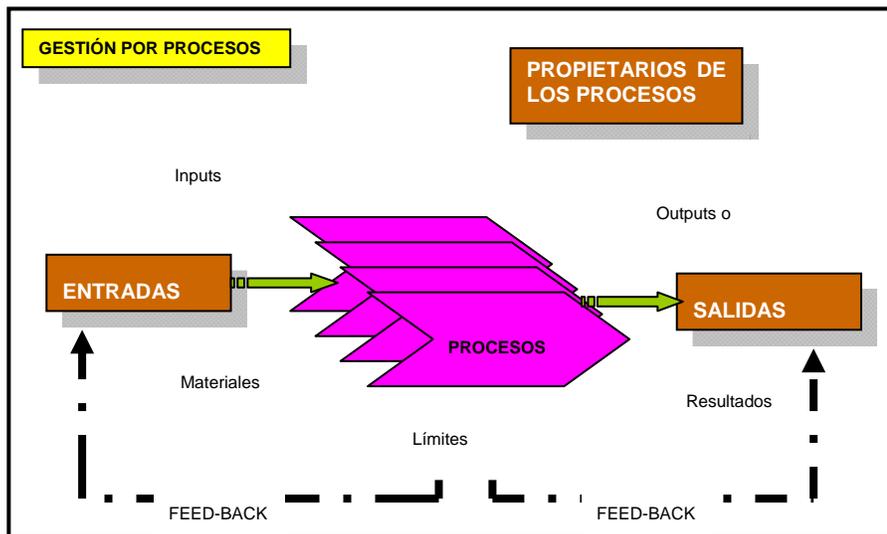
- Reflejan de forma gráfica las relaciones con los usuarios (padres y alumnos) con los proveedores internos y externos (otros centros y los propios colegas de cursos inferiores) y otros centros hacia los que se dirigen los alumnos cuando finalizan en el centro educativo de referencia.
- Los procesos son horizontales y transversales en el organigrama organizativo del centro.
- Tienen definidos el principio y el final, normalmente en diagramas de flujo.
- Permiten la mejora continua porque incluyen un sistema de indicadores que permite el seguimiento y la corrección de las desviaciones del proceso.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los usuarios educativos.
- Muestran como se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios, proveedores y entre diferentes unidades departamentales o con otros centros educativos, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

En los procesos educativos centrales, referidos a la enseñanza aprendizaje, el currículo debe ser organizado de forma que el aprendizaje obtenido sea significativo para que el aprendiz construya nuevos conocimientos con base en los que ya adquirió anteriormente y la condición de efímero añadida a la necesaria secuenciación, planificación y evaluación curricular hacen necesarias estructuras institucionales o no de aprendizaje más ágiles y dinámicas que las clásicas institucionales. Además no podemos pasar por alto los dos niveles en que se mueve el aprendizaje en nuestro caso: hablamos de **aprendizaje individual** y **aprendizaje organizacional** (Baelo y Cantón 2009 y 2009a). Y además, cuatro procesos de creación de conocimiento (**socialización, externalización, combinación e internalización**). En el caso del hombre, el conocimiento es producto de procesos mentales que parten de la percepción, el razonamiento o la intuición. La etapa final de socialización del conocimiento hace que éste sea compartido y adoptado como rutinario externo y utilizable de forma cotidiana.

2. PARTES DE UN PROCESO

Un proceso es un sistema integrado por los elementos básicos del sistema: entrada, procesos y salidas, condicionados por algún otro elemento circunstancial o contextual como puede ser algún sistema de control y el alcance del proceso, incluso su división en subprocesos (Cantón 2007 y 2007a). Gráficamente podemos representarlo así:

Fig.2. Gráfico básico de la gestión por procesos



En todo proceso se identifican, al menos los siguientes elementos:

- **Entradas:** la recopilación de personas, elementos necesarios para abordar el proceso. Ej. en educación: los alumnos que no saben leer.
- **Procedimientos:** pautas necesarias para llevar a cabo un proceso. También la secuencia necesaria para su desarrollo que transforma las entradas en salidas. El desarrollo de las clases y actividades que permiten que el alumno lea.
- **Salidas:** resultados o elementos que genera un proceso. Alumnos que saben leer.
- **Recursos:** elementos fijos o variables, imprescindibles para que el proceso tenga lugar. Aulas, centros, economía, tiempo, etc.
- **Usuarios del proceso:** Destinatarios de la salida de los procesos: alumnos que aprenden a leer (usuarios internos); padres de esos alumnos que los envían al centro a aprender a leer (usuarios externos).
- **Indicador:** medida de una característica del proceso. Número de palabras que el alumno lee en un minuto; aspectos comprendidos en un párrafo leído.
- **Propietario del proceso:** responsable de su desarrollo. El maestro que enseña al alumno la lectura.
- **Sistema de Control:** lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes usuarios (internos y externos).
- **Alcance o límites del proceso:** delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas (Cantón, 2010).

3. TIPOS DE PROCESOS

Reseñamos que los procesos son en realidad los pasos que se realizan de forma secuenciada para conseguir elaborar productos o servicios outputs a partir de determinados inputs. Si las entradas determinan los procesos, las salidas nos muestran su nivel de adecuación. Por el contenido los procesos pueden ser de tres tipos: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte.

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se dirigen a definir u controlar los objetivos que persigue el centro como organización, sus políticas y sus estrategias. Muy relacionados con la misión y visión del centro. Exigen el compromiso de las personas del centro con esos objetivos convertidos en estratégicos. Se suelen derivar a las leyes, normativas,... aplicables al centro y de la selección que ha hecho para aplicar en el mismo. En un centro que trabaje en calidad pueden servir de ejemplos de procesos estratégicos la Misión redactada en el Plan de Mejora, el modelo de evaluación, etc. Si se siguen las normas ISO sería un proceso estratégico las Directrices de la Política de Calidad de las Normas UNE/EN/ISO.
- **Procesos operativos o clave:** permiten generar el servicio que se da a los usuarios del centro: lo que se hace en las aulas en las diferentes materias. Son procesos que se refieren a diferentes áreas del centro educativo en cuanto servicio y tienen impacto en los usuarios creando valor añadido para éstos. Son las actividades esenciales del centro, su razón de ser. Los procesos fundamentales de un centro educativo pueden ser: el nivel de instrucción de sus alumnos, la recogida de información sobre la satisfacción de los padres, la detección de necesidades de formación, la innovación curricular, etc.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un el centro o una parte de él. Suelen estar dentro de una función y se dirigen a los usuarios internos. Nos referimos a los trabajos de una parte del centro como puede ser la biblioteca, el aula de informática o la propia secretaría del centro (Cantón y Vargas, 2010).
- **Procesos críticos:** Son aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance el centro como organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los usuarios y afecta al impacto.

Hay que señalar que la inclusión de un proceso de un centro educativo en estratégico, clave, de apoyo o crítico, depende de la misión y visión que el centro adopte (Cantón, Arias y Papi, 2008) Un proceso determinado, como la adquisición de la suma, en un centro puede ser estratégico, en otro clave y en otro de soporte, en función de los objetivos, de los niveles y de la edad del alumnado.

Existen también procesos llamados **relacionales, de gestión o formativos** en gran formato, según se ocupen de las pertinentes acciones en un centro educativo.

Los procesos también pueden ser **cooperantes o independientes**, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

Pero los procesos han de ser gestionados, es decir dirigidos y diseñados para obtener los resultados previstos en los objetivos. La norma (UNE-EN-ISO 9001-2000) nos presenta un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos (fig. 1) que implica acciones y revisión constante de lo que se ha proyectado y programado centrado en lo que ocurre antes de llegar a los resultados. Los momentos por los que pasa la gestión de procesos en su primera fase son (Cantón y Perisset, 2009):

- a. Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b. Construcción del mapa de procesos.
- c. Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Cuando nos preguntamos en qué consiste la gestión por procesos, encontramos una respuesta en la propuesta que hace la Junta de Castilla y León:

FIG. 3. ADAPTADO DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2008) .TRABAJANDO CON LOS PROCESOS

PASOS A SEGUIR EN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	
Concienciación de la dirección	ACCIÓN SINERGICA DE TODOS ELLOS ORIENTADOS AL MISMO FIN
Constitución de grupos de trabajo	
Obtención de toda la información preliminar posible	
Análisis de los datos disponibles	
Identificación de los procesos de la organización	
Establecimiento de una finalidad específica para cada proceso	
Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas	
Definición de los factores clave para cada proceso	
Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control	
Medición y evaluación: indicadores	
Mejora continua de los procesos	

Desglosar cada uno de los apartados anteriores excede los límites de este trabajo y daría lugar a un jugoso manual de trabajo. Sin embargo una revisión a estos requisitos nos ayudará sobre manera a identificar los procesos que se dan en cada centro educativo, a categorizarlos, a desarrollarlos y a evaluarlos para conseguir resultados satisfactorios. Todas las acciones de un desarrollo de calidad deben poder ser expresadas en forma de procesos.

4. INTEGRANTES DE UN PROCESO

4.1. Agentes

Los agentes son las personas que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo. En educación los profesores, los alumnos, los padres y la sociedad. Dentro del colectivo agentes distinguimos:

4.1.1. Usuarios

Son los destinatarios del resultado del proceso, salidas o "output". Usuarios (no nos gusta la palabra clientes que es apropiada para los productos y no para los servicios como es la educación). Los usuarios pueden ser: **internos**, si pertenecen a la propia organización escolar, como los profesores y los alumnos y

externos, si son de fuera del centro como ocurre con los padres. Los procesos en educación deben estar orientados a satisfacer los requerimientos de los usuarios padres con respecto al alumnado o entradas que se les entrega al sistema. En la Educación los usuarios externos son de forma directa los padres, pero de forma indirecta la sociedad que entrega recursos, materiales y personales para lograr alumnos instruidos y educados.

Los usuarios internos son los profesores y el personal de la administración educativa.

4.2. Proveedores

Se refiere a quienes encomiendan las funciones educativas a los centros escolares que pueden identificarse con las entradas del proceso.

Al igual que los usuarios, los proveedores podrán ser proveedores internos o externos. Son externos el barrio, la zona o la ciudad que envían sus hijos a un centro. Y son proveedores internos los cursos más bajos respecto a los inmediatamente superiores.

4.3. Responsable o propietario del proceso

Es la persona que dirige y gestiona el proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcanzan los resultados objetivo (en términos de eficacia, eficiencia, calidad,...) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias (Cantón y otros 2008).

4.4. Otros agentes implicados

Todos aquellos agentes, a excepción de los usuarios, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de los procesos de la organización, y que, por tanto, se ven afectados por los resultados de los mismos.

5. ESTADOS DE LOS PROCESOS

En función del momento en que se encuentra un proceso podemos determinar cuatro estadios en el mismo: **diseñado (o listo)**, **en desarrollo**, **bloqueado** o **concluido**. Un proceso diseñado (o listo para su ejecución o implementación) ha sido trabajado en el nivel primero y puede pasar a su desarrollo o ejecución cuando el dueño o director del proceso lo estime oportuno y lo seleccione. Los procesos en desarrollo son los que se están ejecutando en el momento presente con todas las implicaciones, intervinientes y acciones que el diseño del proceso determine. Los procesos bloqueados se encuentran detenidos a la espera de que llegue la respuesta, o bien de un proceso previo necesario para su avance, o bien de la intervención del dueño del proceso para proceder al desbloqueo. Un proceso concluido ha terminado todos sus estadios y fases y puede mostrar los resultados con sus debilidades, fortalezas y áreas de mejora encontradas en su realización (Cantón, Valle y Arias, 2008). También pueden ponerse de relieve aspectos paralelos buscados o no que han aparecido en el transcurso del desarrollo y en la etapa final. Estos aledaños al proceso pueden ser deseados o no; pueden mejorar al proceso o pueden abrir camino a otros procesos nuevos.

Durante su vida, un proceso puede pasar por una serie de estados, algunos coincidentes con los citados y otros con una visión un poco diferente:

- **Proceso listo, preparado o diseñado:** El proceso dispone de todos los recursos para su ejecución, está planificado correctamente para dar el paso de ejecución.
- **Proceso en ejecución o desarrollo:** cuando se está realizando de forma continuada.
- **Proceso bloqueado:** Al proceso le falta algún recurso para poder seguir ejecutándose, por lo que se ha detenido la ejecución. Necesita que el bloqueo sea removido para poder proseguir su ejecución.
- **Proceso terminado:** cuando se ha dado fin a las acciones planificadas en la primera fase y se cierra el ciclo.

Normalmente se pueden diseñar simultáneamente varios procesos, pero es recomendable que solamente haya un proceso en ejecución a la vez, aunque pueden existir varios listos y varios pueden estar bloqueados. Así pues, se forman una lista de procesos listos y otra de procesos bloqueados. Para decidir cual de los procesos diseñados se pone en marcha, suele recurrirse a una priorización entre los procesos diseñados. Cuando aparecen varios procesos bloqueados es importante desbloquearlos en orden de ocurrencia del bloqueo, pero también hay casos en que se desbloquean en orden de prioridad; también a veces el mismo hecho u ocurrencia bloquea varios procesos (por ejemplo una enfermedad del propietario del proceso, o una ausencia de las personas implicadas).

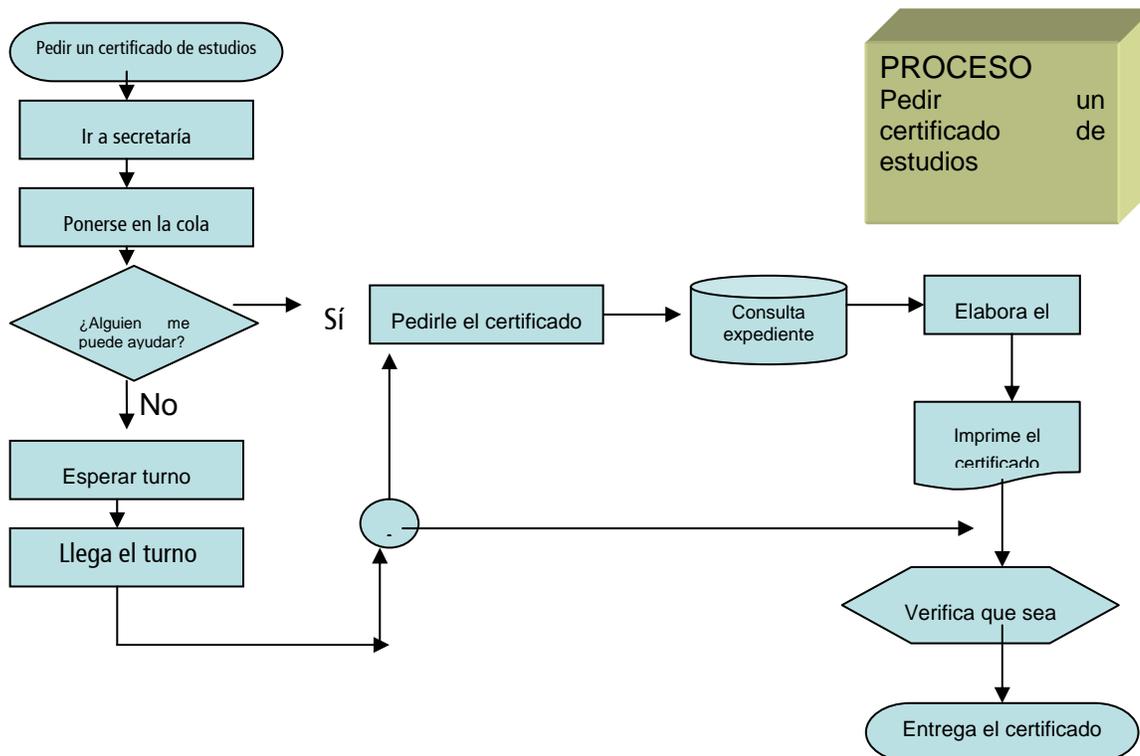
6. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS: LOS MAPAS DE PROCESOS

Los procesos tienen un alto componente gráfico. La forma más habitual de representarlos son los diagramas **de flujo**. Un **diagrama de flujo** es la forma más tradicional para especificar los detalles y pasos de avance, diversificación, retroceso y posibilidades, de un proceso. Se utilizan principalmente en calidad, en programación, en la industria, etc. Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Como representación gráfica de los pasos de un proceso, pretenden que con esa representación se consiga entenderlo mejor por todos y en la misma forma. Se inscriben dentro de los modelos tecnológicos utilizados para comprender los rudimentos de una programación de tipo lineal o ramificada.

La *Wikipedia* define el diagrama de flujo como: "*Un esquema para representar gráficamente un algoritmo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación*". Para hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos están sometidos a una normalización; en la actualidad son casi universales, aunque en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de Diagrama de Flujo. Con esa medida sólo aquel que conocía los símbolos, los podía interpretar. Ahora tenemos unos criterios generales para su representación que nos permiten generalizar las interpretaciones que han de ajustarse al patrón general.

No siempre es necesario que todos los elementos del diagrama aparezcan en un proceso, pero teniendo la visión general es más sencillo, tanto seguir el proceso, como comprender e interpretar un proceso o subproceso diseñado por otra persona. Un ejemplo de proceso habitual en los centros educativos se representa más abajo.

FIG. 4. UN EJEMPLO DE REPRESENTACIÓN DE UN PROCESO



En el diagrama se suelen enumerar pormenorizadamente las actividades sin clasificarlas en función de quién deba realizarlas, pero sí separando cada una de ellas para permitir un conocimiento y un seguimiento puntual y efectivo del proceso.

7. REPRESENTACIÓN DE UN PROCESO: DIAGRAMAS DE FLUJO

Entendemos por mapa de procesos cualquier descripción gráfica que permite visualizar un proceso entero e identificar sus áreas con las fortalezas y debilidades. El mapa ayuda a reducir la duración y los defectos de un ciclo a la vez que reconoce el valor de las contribuciones individuales. Entonces el mapa de procesos es una representación esquematizada de los procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: **estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.**

Cuando un proceso es muy largo o complicado suele simplificarse, bien en varios subprocesos o mejorando su representación y simplificando los pasos o el propio proceso para producir una mejora continua e incremental de los procesos.

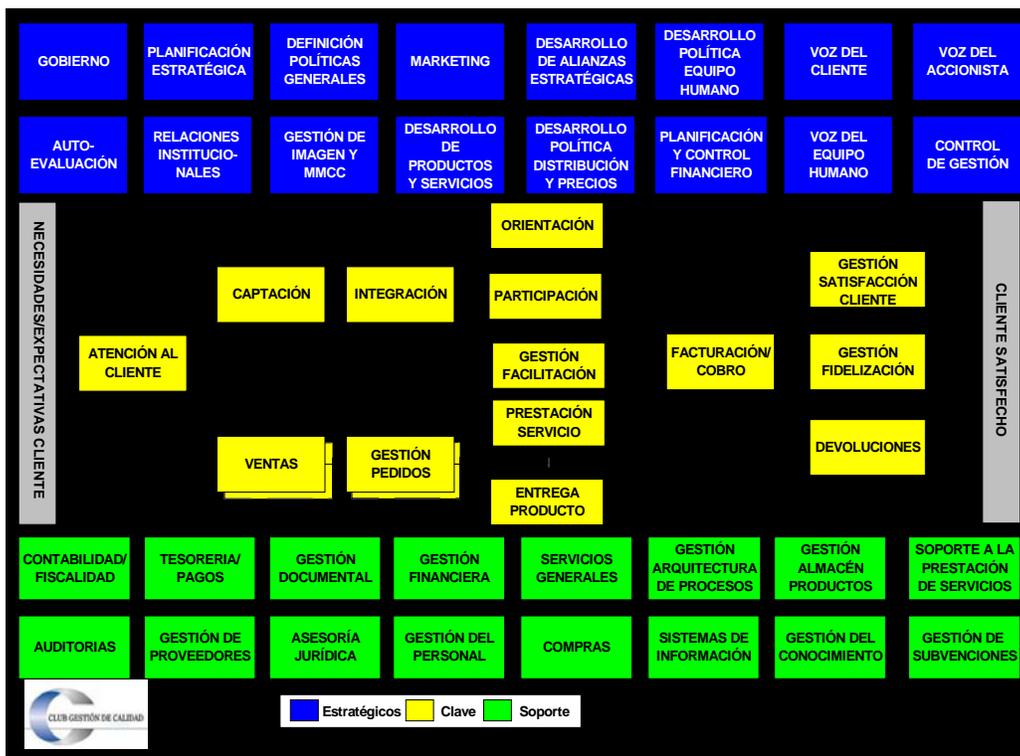
Más adelante veremos sus tipos y clasificación. Ahora presentamos un modelo de mapa de proceso para elaborar la misión.

FIG. 5. VISIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA ELABORAR UNA MISIÓN DEL MODELO SAREKA



Si la revisión afecta de forma fundamental al proceso y a su rediseño e implementación, hablamos de **reingeniería de procesos**. Afecta de forma radical a los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez. Una vez identificados claramente los procesos pueden organizarse en un mapa de procesos como el siguiente:

FIG. 6. EJ. DE MAPA DE PROCESOS DEL CLUB GESTIÓN DE CALIDAD



Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso. En ese sentido el mapa permite una visualización de las etapas y pasos necesarios para realizar con éxito el proceso. Los mapas de procesos trazan la visión general y el itinerario para el desarrollo adecuado de un proceso.

Finalmente, entendemos por evaluación de procesos de mejora un tipo de valoración contextualizado, que recoge y valora el desarrollo, las incidencias, los indicadores y los cambios producidos en los centros educativos que han desarrollado planes de mejora recogidos a través de categorías que pretenden representar la parte más esencial de lo que ocurre en los centros mientras tienen lugar los Planes de Mejora, teniendo en cuenta los recursos, las actividades, los procesos y las personas, para detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora, y la propuesta de nuevas acciones para incrementar ciclos sucesivos de mejora. Destacamos, para finalizar que los procesos son la clave de la eficacia del profesor (Cantón y Morán, 2010).

La siguiente parte de esta introducción la dedicamos a la síntesis de los artículos que definen el monográfico.

Abre el mismo una aportación del catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona Joaquín Gairín. En ella se analiza la evaluación de impacto en el marco de la formación por y para las organizaciones, revisando aspectos conceptuales, metodológicos y modelos de intervención, para acabar reseñando algunas problemáticas y retos que se le plantean. Ahonda así en el sentido que debe tener la consideración de los efectos que la realización de programas de formación consigue. Con ello, apuesta por una perspectiva de la evaluación pocas veces tratada y muchas veces olvidada por decisiones conscientes o inconscientes: frente a evaluaciones centradas en el cumplimiento de los objetivos o la revisión de procesos, se defiende otra, complementaria, vinculada a las políticas, necesidades o problemáticas que dieron origen al programa de intervención.

Hernández y Santana, de la Universidad de La Laguna, estudian los procesos que intervienen en la mejora de una institución educativa y las condiciones para la mejora parten de la propuesta de Ainscow que ha identificado seis condiciones institucionales para la mejora y buscan constatar la presencia de dichos procesos mediante un cuestionario al profesorado enmarcado en el Plan de Evaluación de Centros Docentes de Canarias. Los resultados mostraron que los centros poseían en distinto grado: coordinación, y formulación de preguntas y reflexión, mientras que las carencias fueron: participación y formación permanente. El liderazgo pedagógico se mostró como condición clave ya que no la reúnen aquellos centros con tres condiciones para la mejora o menos, pero sí la tienen todos los centros con cuatro condiciones o más. Las seis condiciones institucionales para la mejora señaladas pueden considerarse parte del inventario de procesos que intervienen en la mejora de instituciones educativas, aunque algunas de ellas parecen tener más relevancia que otras.

Isabel Cantón y José Luis Vázquez se acercan a la definición y tipos de procesos y muestran como implementar en la práctica un proceso. Realmente lo que ocurre es que no se conoce bien lo que pasa en el "intermedio", es decir el núcleo de los procesos. En este artículo se presenta la conceptualización de los procesos para alcanzar la calidad y se propone un proceso concreto en orden a su planificación, actualización, revisión y evaluación. Aunque cada organización puede planificar e implementar los procesos de la forma que estime conveniente, la ejemplificación de los mismos pretende facilitar nuevos

diseños procesuales, su priorización, su selección, y su puesta en práctica para llegar a la evaluación de los mismos.

Lourdes Villalustre y Esther del Moral presentan innovaciones didáctico-metodológicas en el contexto virtual de *ruralnet* y la satisfacción de los estudiantes universitarios en la asignatura *Educación en el ámbito rural (Ruralnet)*, perteneciente a la titulación de Pedagogía de la Universidad de Oviedo y ofertada al Campus Virtual Compartido del G9 con experiencias innovadoras en el uso de las herramientas de la *Web 2.0* (foros, *wikis*, *blogs*); así como, al contexto virtual y/o semipresencial en el que se desarrolló la acción tutorial. Los resultados intentan ofrecer un conjunto de propuestas innovadoras que sirvan de marco de referencia para todas aquellas iniciativas de cambio metodológico impulsado a partir de la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Elvira Repetto Talavera y Mario Pena Garrido, de la UNED estudian las competencias socioemocionales como factor de calidad en la educación. Las competencias hacen referencia al dominio de un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para el ejercicio de un rol profesional y de sus funciones correspondientes, con cierta calidad y eficacia. Se centran en las competencias socio-emocionales justificando el diseño de las estrategias para la formación socio-emocional de los adolescentes, como un medio para mejorar la calidad personal y educativa. Desde la Orientación Educativa proponen la intervención mediante programas y las características y beneficios que se obtienen de la aplicación del programa de Formación Socio-emocional FOSOE para la calidad personal de los estudiantes así como para la mejorar la calidad de los centros educativos.

Lledó y Arnáiz, de la Universidad de Murcia, describen una investigación realizada en los centros escolares de la provincia de Alicante referida al grado de formación del profesorado y sus las prácticas educativas con el fin de analizar los procesos de cambio e innovación que se están produciendo en los centros escolares para la consecución de una educación inclusiva. Deseaban conocer las demandas de formación del profesorado y los aspectos que pueden favorecer o dificultar desde sus creencias, actitudes y aspectos formativos la implementación de prácticas inclusivas. Finalizan planteando una serie de conclusiones generales y de reflexión para avanzar hacia propuestas de mejora en centros desde la perspectiva de la educación inclusiva.

Manuel Villarruel desde el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, en México, presenta el concepto de calidad y su establecimiento dentro de las instituciones educativas de nivel superior como un reto que impone una serie de requisitos que hacen de ella un problema. Los esfuerzos por alcanzar su comprensión y aseguramiento se han orientado hacia el adoctrinamiento de los recursos humanos, basados en la retórica academicista, lo que ha llevado a ignorar las concepciones rectoras que provienen de las ciencias sociales. Manifiesta que esta postura pragmática no contribuye a aclarar las causas que originan las resistencias sociales al tratar de implementar la calidad y la mejora.

Rodríguez Valls, de San Diego State University, en una dimensión aplicada de los procesos, busca recoger las ideas y sugerencias relacionadas con la lectura, aportadas por cincuenta estudiantes de diez escuelas preparatorias del Valle Imperial en California. Usa los resultados para construir una base de datos, recogidos en una página *web*, que reflejase las propuestas de los estudiantes para mejorar la calidad de los programas de lectura creados por las compañías de libros y aprobados por el Departamento de Educación de California. A tal fin se escucharon las preguntas e ideas de los estudiantes, expuestas en entrevistas individuales y debates de grupo. El núcleo de las reflexiones de los estudiantes indica que el proceso de calidad funcional de las prácticas de lectura actuales --leer para responder y aprobar

exámenes-- debe expandirse y enriquecerse con actividades que enseñen al estudiante adolescente a leer críticamente.

Martínez Preciado, de México revisa en su artículo dos ideas eje: 1) que el concepto de calidad educativa requiere de un proceso de negociación; y 2) que los centros educativos constituyen el eje de análisis para desarrollar un sistema de evaluación de la calidad. Basados en estas premisas se presentan seis experiencias de construcción de indicadores y herramientas de evaluación de la calidad de centros educativos en México, con dos puntos en común: surgen de una amplia discusión de diversos actores del sector educativo y de organizaciones civiles sobre el término de calidad educativa; e incluyen una reflexión sobre el mundo en que deseamos vivir como un eje articulador entre indicadores, herramientas y procedimientos de evaluación.

Luis A. Colmenares Gilly describe el Proceso de Mejora y Cambio en una Escuela Venezolana a través de un estudio de caso. El estudio pretende identificar, describir y analizar las políticas y medidas puestas en práctica y los cambios en la escuela según la percepción de los docentes, así como también explorar posibles relaciones entre las políticas y medidas y los cambios percibidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, A. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci Continental.
- Baelo, R. y Cantón, I. (2009). Las tecnologías de la información y la comunicación en la Educación Superior. Estudio descriptivo y de revisión. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50(7).
- Baelo, R. y Cantón, I. (2009a). Las tecnologías de la información y la comunicación en la Educación Superior Española. *Pedagogía et Vita*, 6(56), pp.37-55.
- Cantón, I. y otros (Coords.) (2010). *Calidad, comunicación e interculturalidad*. Barcelona: Davinci Continental.
- Cantón, I. (2003). Mejora de la calidad Educativa en Castilla y León: una innovación en marcha. En Junta De Castilla Y León *Prácticas de buena gestión en centros y servicios escolares de Castilla y León. Experiencias de calidad 3*, pp. 11-33. Valladolid: Consejería de Educación, Dirección General de Coordinación, Inspección y programas educativos.
- Cantón, I. (2004). 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. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, pp. 328-336.
- 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. (2004b). *Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*. Granada: GEU.
- Cantón, I. (2004c). *La Organización Escolar Normativa y Aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Cantón, I. (2004d). *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. (2005a). Programmes d'amélioration de la qualité éducative en Espagne: une innovation en marche. En *Revista Politiques d'éducation et de formation. Analises et comparaisons internationales (POLEF)*, 13.
- Cantón, I. (2006). La imagen en los centros educativos: dimensiones y estrategias para su mejora. *Comunicación y Pedagogía*, 209, pp. 28-35.
- Cantón, I. (2007). El espacio educativo y las referencias al género. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(2-3), pp. 115-137.
- Cantón, I. (2007). Gestión del conocimiento, proceso y competencias. *Comunicación y Pedagogía*, 218, pp. 15-23.
- Cantón, I. (2007a). Mujeres y medios de comunicación. *Comunicación y Pedagogía*, 221, monográfico sobre medios de comunicación, pp. 28-34.
- Cantón, I. (2009). *Modelo sistémico de Evaluación de Planes de Mejora*. León: Universidad de León.
- Cantón, I. (Coord.) (2009a). *Narraciones de la escuela*. Barcelona: Davinci Continental.
- Cantón, I. (Coord.)(2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos. Una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: CCS.
- Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, pp. 229-254.
- Cantón, I. y Morán, C. (2010a). Levels of Self-Efficacy among Harassed Teachers. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence*, 1(2), pp. 48-56.
- Cantón, I. y Perisset, A.P. (2009). Expectativas y actitudes de los profesores con alumnos desfavorecidos socialmente. *Revista de Ciencias de la Educación*, 218, p.p. 197-220.
- Cantón, I. y Valle R.E. (2007). Pratiques de travail partagé: l'élaboration de guides didactiques universitaires dans le cadre des ECTS En el Simposium Internacional *Les pratiques enseignantes de travail partagé. Contribution à la structuration d'un nouveau champ de Recherche, coordinado por Jean François Marcel de la Universidad de Toulouse*. http://www.congresintaref.org/actes_pdf/AREF2007_Jean-Francois_MARCEL_065.pdf.
- Cantón, I. y Vargas, G.F. (2010). Del currículum musical prescrito al currículum musical práctico en el aula de Educación Primaria. *Bordón, Revista de Pedagogía*, 62(2), pp. 109-126.
- Cantón, I.; Arias, A.R. y Papi, C. (2008). La direction, le management, et le leadership dans les établissements scolaires. *Revista Questions Vives en education et formation: place et posture de l'enseignant. Quelles évolutions*, 4(9), pp. 243-265.
- 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 Wolters Kluwer, pp. 59-60.

- Cantón, I. y Arias, A.R. (2010). Metáforas y teorías implícitas de los directores escolares. En *Educatio Siglo XXI*, 28(1), pp. 227-249.
- Cantón, I.; Valle, R. y Arias, A.R. (2008). Calidad de la docencia Universitaria: Procesos clave. En *Educatio Siglo XXI*, 26, pp. 121-160.
- Junta de Castilla y León (2006). *Trabajando con los Procesos: Guía para la gestión por procesos*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Valdes L. (1996). *Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. Editorial Centro para la Calidad Total y la Competitividad de CONCAMIN.