



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

**Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014**

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 1 GESTIÓN DE LA ENSEÑANZA, DE LA INVESTIGACIÓN Y DE LA EXTENSIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**TITULO: LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN EN  
EDUCACIÓN: UNA CONVERGENCIA IMPRESCINDIBLE**

Mg. Ing. Carlos Mario Manili

**Palabras clave:** Normas – Gestión – Calidad – Educación

**La implementación de normas de gestión en Educación:  
una convergencia imprescindible**

Índice

	Página
1. <a href="#">Descripción del tema</a> .....	3
2. <a href="#">Desarrollo histórico de la gestión de calidad</a> .....	9
3. <a href="#">Las normas ISO en educación</a> .....	13
4. <a href="#">La gestión del modelo</a> .....	14
5. <a href="#">Bibliografía</a> .....	19

## 1. Descripción del tema

Para Palafox (en Congreso Internacional de Calidad Educativa, México, 2005) [1], resulta una educación de calidad cuando ésta se dirige a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está orientada; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla -y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma- se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida.

Asimismo, Palafox considera que el concepto de calidad educativa tiene un origen multifactorial, a partir de cinco dimensiones: filosófica, pedagógica, cultural, social y económica; y de cinco criterios de evaluación en correspondencia con las dimensiones: relevancia, eficacia, pertinencia, equidad y eficiencia.

Para Toranzos [2], el significado atribuido a la expresión "calidad de la educación" incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

Un primer sentido del concepto es que la calidad es entendida como "eficacia": una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender -aquello que está establecido en los planes y programas curriculares-, al cabo de determinados ciclos o niveles. Desde esta óptica el énfasis está puesto en que, además de asistir a clase, los niños, adolescentes y adultos aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementario del anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su "relevancia" en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona -intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse en los diversos ámbitos de la sociedad -el político, el económico, el social-. Esta dimensión del

concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su realización en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los "procesos" y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a los alumnos un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, administración eficiente, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

Es en esta dimensión donde concentraremos el estudio, ya que las tareas de administración pocas veces resultan del todo satisfactorias y los alumnos -y egresados- demandan otro tipo de "reflejos" institucionales; esto es rápidas respuestas a las inquietudes planteadas, cuando no la resolución de problemas inherentes a la comunicación entre oficinas (en el sentido más amplio) o de informaciones disímiles que se traducen en una pérdida de tiempo y de esfuerzos canalizados incorrectamente.

La respuesta a esta problemática se encuentra en el empleo de normas.

La normalización favorece el progreso técnico, el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida. "Algo" normalizado presenta una imagen de orden y confiabilidad; es en estos conceptos que los usuarios se apoyan para la toma de decisiones y las instituciones que ofrecen productos o servicios deben considerar seriamente destinar esfuerzos al proceso de mejora continua.

Dentro de este marco, la confiabilidad juega un papel muy importante debido a que los "clientes" -usuarios- de cualquier servicio tienen una sensación de seguridad respecto a que no encontrarán escollos en su camino y que los resultados se darán en la forma esperada y prevista.

Esto significa que para brindar un servicio sin grietas, además de los factores claves que son la calidad, la seguridad y el medio ambiente, se agrega la confiabilidad como el componente preponderante, que garantiza que el resto de los factores claves

continuarán con un desempeño adecuado. Esta concepción se lleva de la mano con el modelo weberiano [3], el que se asemeja a la teoría clásica de la organización en cuanto el énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial.

Podemos definir la confiabilidad como la capacidad que tiene un sistema de realizar su función en la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir también como la probabilidad en que un sistema realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

De acuerdo con la International Organization for Standardization (ISO) la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

Se hace referencia, entonces, a una actividad que se plasma en un hecho práctico, que luego hay que concretar en un documento que se pone a disposición del público.

La norma, que surge como resultado de la actividad de normalización, es un documento que establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

Por definición, según IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) 50-1:1992 basada en la Guía ISO/IEC (International Electrotechnical Commission) 2:1991, una norma es:

*"Un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados, que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado".*

ISO 9001:2000 se utiliza para tratar de establecer un sistema de gestión que proporcione confianza en la conformidad de un servicio, con requisitos especificados y para ser certificado por una entidad externa (el concepto de la tercera parte no comprometida).

Esta norma presenta ocho principios de la gestión de la calidad, sobre los cuales se basan las normas del sistema de gestión de la calidad. El primero de ellos expresa:

*“Las organizaciones dependen de los clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.*

En este aspecto se quiere hacer notar que el término “cliente”, si bien es perfectamente aplicable a los alumnos de la Universidad, no deja de tener una sensación de mercantilismo, propósito muy distante de los objetivos marcados por las pautas académicas.

Sin embargo, y a los fines específicos de la gestión de la calidad educativa, los alumnos son clientes de la universidad y las instituciones subsisten por ello. No hay universidades sin alumnos y es precisamente aquella la que debe ocuparse de mantener y elevar la excelencia académica con el fin de su propia preservación.

En sintonía con esta perspectiva evidentemente se encuentra -como objetivo principal- la excelencia académica. Este factor no será objeto de estudio para este trabajo, ya que la problemática que se quiere estudiar está orientada a un enfoque basado en procesos, de acuerdo con el ciclo PHVA. El ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar fue desarrollado inicialmente por W. Edwards Deming [4] (por eso se lo conoce también como el “ciclo de Deming”). El concepto de PHVA es algo que está presente en todos los órdenes de nuestra vida cotidiana y profesional; cada actividad no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable.



La nota en el apartado 0.2 de ISO 9001:2000 explica como el ciclo PHVA se aplica a los procesos, tal como se indica a continuación.

<i>“Planificar”</i>	Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
<i>“Hacer”</i>	Implementar los procesos
<i>“Verificar”</i>	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados
<i>“Actuar”</i>	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos

En el mismo apartado ISO 9001:2000 establece, refiriéndose al enfoque basado en procesos:

*“Un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:*

- a) *la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,*
- b) *la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,*
- c) *la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y*
- d) *la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.”*

De lo anterior se desprende que el enfoque basado en procesos puede perfectamente adecuarse a las instituciones educativas, con el fin de optimizar los recursos administrativos de la institución. La implementación de un sistema de gestión de la calidad redundará en los siguientes beneficios:

Aspectos cualitativos:

- ✓ Uso del proceso de evaluación como una herramienta para mejorar la gestión.
- ✓ Uso de la certificación como un elemento de marketing para demostrar el compromiso de la institución con la calidad.
- ✓ Acceso a ciertos mercados que requieren sistemas de calidad certificados.
- ✓ Facilidad para la inducción en su puesto de trabajo del personal nuevo.
- ✓ Importante mejora en aspecto de orden.
- ✓ Aumento de la motivación del personal.

Aspectos cuantitativos:

- Registro de las decisiones tomadas (respaldo documentado).
- Mejor predisposición del personal para la implementación de un nuevo sistema de gestión (por ejemplo medio ambiente, seguridad).
- Toma de decisiones en base a datos comprobables.
- Mejora en el nivel de satisfacción de los alumnos.
- Disminución de quejas por problemas en servicios administrativos.
- Importante posicionamiento de la universidad en su sector de influencia.



## **2. Desarrollo histórico de la gestión de la calidad**

Previo a la Revolución Industrial, los productos eran hechos a mano. La calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados en el producto final.

La industrialización, el incremento en la producción masiva y el desarrollo tecnológico han llevado a la especialización, no sólo en los fabricantes, sino en las empresas en general. Cada una de los integrantes se concentra en su pequeña sección de la empresa y no es posible tener una visión global de ésta; se volvió imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado. La inspección se hizo necesaria e inicialmente era realizada por el jefe o capataz de cada sección. Las actividades de la inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial y fue necesario relevar entonces al capataz de algunas funciones en las que estaba involucrado. Más tarde se desarrolló un nuevo grupo de trabajo, llamado inspectores, al inicio de la primera guerra mundial. Posteriormente se separa este grupo en una unidad organizacional independiente: el departamento de inspección que tuvo su inicio en la década del veinte.

Durante la segunda guerra mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó; para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente. Entonces se encontró que el control estadístico de la calidad era un medio efectivo para este propósito. En particular las autoridades militares en Estados Unidos se interesaron por este tipo de procedimiento e instruyeron con los métodos estadísticos a los proveedores de materiales de guerra. Posteriormente estos métodos alcanzaron una amplia distribución y al mismo tiempo se fueron desarrollando consecutivamente.

La complejidad de los productos se incrementó y por lo tanto, el riesgo de defectos en las funciones de los productos. Hubo entonces un incipiente interés en la fiabilidad de los productos y durante los años cincuenta se inicio el desarrollo de los métodos especiales para incrementar la fiabilidad. En un principio el interés se concentró en los productos electrónicos con fines militares y programas espaciales. La

técnica de la fiabilidad se utiliza principalmente en el desarrollo del producto y el trabajo de diseño.

Durante los años sesenta se empezó a hablar acerca del control total de calidad. Para poder fabricar productos con alta calidad y a costos razonables, se encontró que concentrarse en funciones aisladas no era suficiente, si no que requería de actividades planeadas de calidad que cubrieran todas las funciones. Por lo que a esta manera de trabajar de cruce funcional se le denominó control total de la calidad.

Al final de los años sesenta surgió un nuevo concepto que se hizo notar, llamado aseguramiento de la calidad. Sin embargo, no existe un total acuerdo en lo referente al significado de este término.

Durante los años setenta surgieron preguntas concernientes a la seguridad de los productos y a los daños que éstos producían, por lo que se puso atención a estos aspectos relevantes. Esto fue el resultado del rápido desarrollo de la responsabilidad legal de los fabricantes, distribuidores, vendedores, etc., de pagar una compensación cuando los bienes ocasionan perjuicios a las personas o daños a la propiedad; las altas compensaciones que se aplican a los fabricantes han llevado a que los principios de control de calidad sean aplicados en mayor extensión. Se ha encontrado que el control de calidad es un medio efectivo en el trabajo para la manufactura de productos sin riesgos.

En los últimos años los ejecutivos y los altos directivos de las empresas empezaron a mostrar interés por la calidad de los productos. La razón de este creciente interés fue que se hizo obvio para muchos de ellos que la calidad significaba mucho para el futuro de las compañías. Este reconocimiento se obtuvo a través del incremento en la competitividad y a las altas exigencias de calidad por el cliente.

### Normas sobre gestión de la calidad

La International Organization for Standardization (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (comités miembros de ISO). Los comités técnicos de ISO se encargan por lo general de la elaboración de normas

internacionales, mientras que los comités miembros nacionales interesados, por un tema particular, tienen el derecho de formar parte del comité técnico creado para este efecto. Las organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, relacionadas con ISO participan igualmente en estos trabajos. ISO colabora estrechamente con la International Electrotechnical Commission (IEC) en lo relativo a la normalización electrotécnica.

La publicación en 1987 de las Normas Internacionales de la serie ISO 9000 obedeció a exigencias básicas de los programas genéricos de gestión de calidad.

Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Se desarrollaron principalmente para ser usadas dentro de las empresas y en las relaciones entre comprador y vendedor. Esta última aplicación implicaba para las empresas la posibilidad de evaluaciones múltiples y, en cierto número de países, la práctica de confiar la evaluación de sistemas de calidad de proveedores a organismos terceros, lo cual se ha desarrollado rápidamente.

En la actualidad no existe ningún mecanismo de ISO que rijan el reconocimiento mutuo de certificados de registro emitidos por organismos terceros a empresas cuyos sistemas de calidad han sido evaluados. Sin embargo, para promover la convergencia entre las normas nacionales, el Comité del Consejo para la evaluación de la conformidad (ISO/ CASCO) ha preparado y publicado guías que forman parte de la colección de guías ISO/IEC. Algunas guías son aplicables directamente, como es el caso de la guía ISO/IEC 40 “Requisitos Generales para la Aceptación de Organismos de Certificación” y de la guía ISO/IEC 48 “Requisitos para la Evaluación y el Registro por Terceros del Sistema de Calidad de un Proveedor”, las cuales han sido adoptadas en muchos países tanto en sus reglamentos sobre programas de certificación como en normas nacionales o en normas regionales como es el caso de las Normas Europeas de la serie EN 45000 de CEN/CENELEC.

Mientras que los certificados ISO 9000 en cuestión no se entregan en nombre de ISO, se ha considerado necesario que esta organización juegue un papel en la

diseminación de información sobre los programas nacionales que operan en los países miembros.

### BS 5750, la norma

La BS 5750 (British Standards) es una serie de normas que regulan la calidad en el Reino Unido; su implementación es previa a ISO 9000, y que sigue vigente en este país, siendo equivalentes sus normas a las de esta última.

La norma BS 5750, que corresponde a los sistemas de calidad, tiene su origen en las compras militares. Debido a la naturaleza crucial de esos productos y a los problemas prácticos de investigar los productos defectuosos usados en las acciones, se puso énfasis en ver cómo se hacen los productos y en los sistemas de calidad de los proveedores correspondientes. Se fijaron normas apropiadas para los sistemas de calidad, incluso a nivel internacional (OTAN) para los gobiernos que cooperan y los gobiernos aliados y con normas nacionales correspondientes. En Inglaterra hay una variedad de normas de la Defensa, por ejemplo, la 05-21.

Cuando esas normas se establecen y se dan a conocer en toda la industria, aumenta la demanda de bienes o servicios comparables, fuera de los terrenos de la defensa. Es probable que esto haya conducido en el año 1979 a la BS 5750. La versión corregida en 1987 de la BS 5750 fue más amplia y continúa siendo la norma reconocida y aceptada para los sistemas de calidad.

No sólo se redactó la BS 5750 para cubrir actividades ajenas al abastecimiento militar, sino que también se trató de hacerla aplicable a nivel mundial. Por consiguiente, se puede aplicar a todos los sistemas de calidad de todas las organizaciones comerciales. Esto significa que además de ser pertinente en el caso de los fabricantes, también lo es para los proveedores de servicios; sin embargo, es improbable que un proveedor de servicios se sienta estimulado al leer la norma BS 5750. Resulta claro que el lenguaje, la terminología y las aparentes suposiciones, son más accesibles para el fabricante que para el proveedor de servicios. Incluso hay fabricantes ajenos al terreno de la ingeniería que sienten que la norma se escribió sin tomar en cuenta sus negocios. A pesar de esto, se intenta que la BS 5750 sea de aplicación universal y, en la práctica, los elementos de

fabricación de la norma se pueden adaptar en todos los casos a la situación de los servicios, aún cuando estos son la base principal.

La serie ISO 9000 es la norma internacional equivalente para los sistemas de calidad y, al igual que la BS 5750, está disponible en una serie de documentos. Aparte de algunas diferencias sobre la forma en que se expresa, el contenido de la serie ISO 9000 es igual al de la BS 5750, y las partes claves tienen sus números de equivalencias. Estos equivalentes no son coincidencia. La serie ISO 9000 se modeló sobre la BS 5750, que fue la pionera de los sistemas de calidad a nivel internacional.

Una compañía que cumple con los requerimientos de la BS 5750 cumple también los del equivalente en la serie ISO 9000. El valor práctico de la equivalencia de BS 5750 e ISO 9000 se encuentra en la exportación o la realización de negocios por todo el mercado sencillo de la Comunidad Europea. En todas las naciones industrializadas existe una norma nacional para los sistemas de calidad, compatibles con la ISO 9000 y, por consiguiente, la valoración y registro de la BS 5750 tienen reconocimiento mundial y valor comercial.

### **3. Las normas ISO en educación**

En octubre de 2002 se realizó en Acapulco, Guerrero, una reunión de ISO a la que asistieron expertos en calidad de los cinco continentes, con el fin de revisar y someter a un proceso de consenso y aprobación, guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en Educación. En reuniones de cinco grupos de tareas específicas y dos plenarias, fue revisado un documento de trabajo para desarrollar un acuerdo mundial a fin de facilitar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en Educación.

Al año siguiente, IRAM pone en vigencia la norma argentina IRAM 30000:2001 “Guía de interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación”, la que en sus lineamientos menciona los impactos que ha generado la aceptación de la serie ISO 9000, destacando los siguientes:

*“- la toma de conciencia sobre quiénes son los clientes de una organización (muchas veces no hay un solo tipo o grupo de clientes sino que la mayoría de las organizaciones pueden tener varios grupos de clientes, cada uno con necesidades y expectativas distintas y a quienes la organización debería satisfacer en forma simultánea);*

*- la toma de conciencia sobre el hecho que todas las funciones o sectores de una organización pueden influir sobre el grado de satisfacción de los clientes con una actitud principalmente preventiva y no reactiva hacia los problemas,*

*- la universalización de términos como “calidad”, “cliente”, “no conformidad”, “acción correctiva”, entre otros.”*

El consenso generalizado de la aplicación de la serie 9000 de ISO, se ve reflejado en la cantidad de países -miembros y no miembros- que han elaborado versiones locales, previas a las actuales guías de aplicación para la educación, y que formaron parte de la bibliografía de consulta para la redacción de este documento normativo. Así por ejemplo tenemos:

ASQ Z1.11-1996 – Quality Assurance Standards – Guidelines for the Application of ANSI/ISO/ASQC Q 9001 or Q 9002 to Education and Training Institutions.

NZS 3905-5:1995 – Quality Systems Guidelines – Part 5: Guide to Quality Systems Standard AS/NZS ISO 9001:1994 for Education and Training.

AFNOR X 50-764: 1997 – Formation professionnelle. L’assurance de la qualité pour les organismes de formation. Guide de lecture.

#### **4. La gestión del modelo**

Los requisitos de ISO 9001:2000 en referencia al Sistema de Gestión de la Calidad no pretenden definir qué “producto” deben ofrecer las organizaciones educativas, sino cómo deben gestionar los procesos para asegurar que ese “producto” satisfará las necesidades y expectativas de sus “clientes”. Por ejemplo:

- La norma no define cuál es el contenido del programa educativo más apto, sino que requiere de la organización educativa que establezca un proceso que permita definir dicho contenido.
- La norma no define cuáles son las condiciones ambientales óptimas de las instalaciones de la organización educativa, sino que requiere que se establezca un proceso que permita establecer, mantener, monitorear y mejorar esas condiciones.

En conclusión, ISO 9001:2000, con la potencialidad de su aplicación para los sectores de servicios, es una herramienta facilitadora en el largo camino de la calidad.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar un proceso.

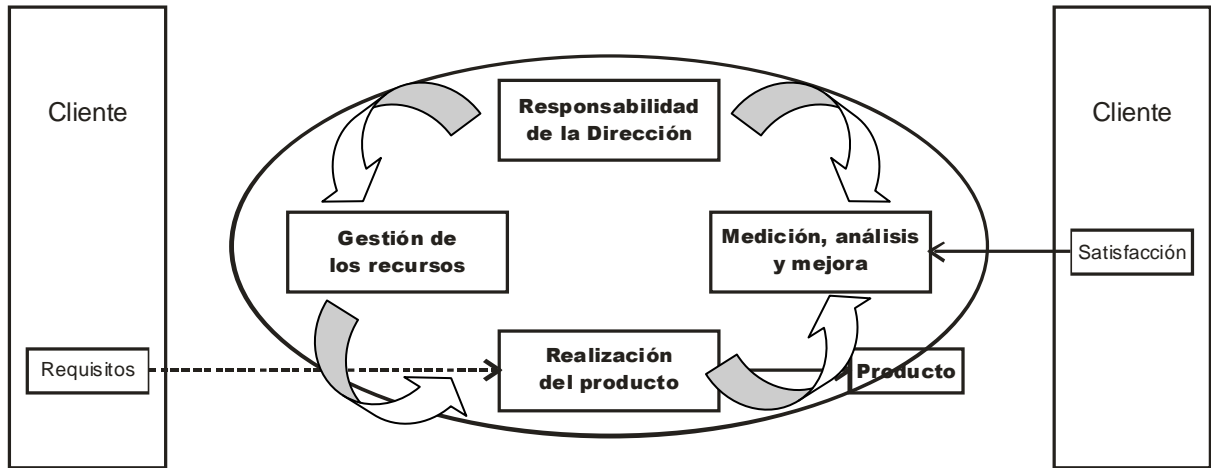


Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre las relaciones entre los procesos individuales dentro de un sistema de

procesos, así como sobre su combinación e interacción (Versión libre extractada de IRAM ISO 9000; 2.4 Enfoque basado en procesos).



Recurriremos al análisis institucional para así poder explicitar los modelos principales de gestión. Si denominamos “*qué*” al escenario objeto de estudio y “*cómo*” a las tareas posibles de realizar en ese escenario, la combinación de las variables puestas en juego, ya sea por las tareas o por el contexto, nos remiten a un cuadro sintético donde se conjugan las posibilidades emergentes.

	<i>Cómo</i>	<i>Cómo</i>
	Codificado	No codificado
<i>Qué</i> Igual	Burocracia	Modelo artesanal
<i>Qué</i> Cambiante	Modelo profesional	Modelo colegial



Por ejemplo, la estructura anterior muestra que un *qué* igual, es decir que no considera evoluciones permanentes y continuas en el tránsito de sus actividades, y un *cómo* del tipo codificado, con procedimientos establecidos que no pueden modificarse ni aún con el advenimiento de cambios profundos en la sociedad, son las características del modelo burocrático, que cuadra perfectamente en esta idiosincrasia. La sinopsis que sigue a continuación nos muestra las pautas posibles de adoptar conforme al modelo seleccionado [7].

	Burocracia	Profesional	Colegial	Artesanal
Formalización Programación	Elevada programación de tareas rutinarias	Programación de resultados	Programación de capacidades	Programación por autoridad
Control y evaluación	Cumplimiento de procedimientos	Resultados	Impactos	Interacción
Centralización	Altamente centralizado	Descentralizado	Estructura horizontal	Relación binaria
Contexto	Altamente estable	Diferentes problemas con respuestas convencionales	Altamente inestable	Estable
Tecnologías	Altamente cristalizadas	Controlados por el profesional	Difusas	Elementales
Cultura	Fragmentada	Locales y cosmopolitas	Alto grado de involucramiento	Integración

Para aplicar una normalización de las actividades conforme a ISO 9001:2000 en una institución, debemos considerar un *cómo* codificado, con lo cual los procedimientos normativos encuentran un campo propicio para su evolución e implementación y un *qué* cambiante, para poder adecuarse rápidamente a las transformaciones dinámicas que en

la actualidad se observan en los establecimientos educativos. Estas hipótesis suponen la implementación de un modelo profesional, más flexible que el burocrático y centrado en los resultados a obtener como medio de realimentación al sistema.

Sin embargo, el modelo burocrático no desentona con esta concepción; Perrow [8] afirma que “... *el arreglo organizacional que toma la forma de una burocracia resulta de un intento exitoso por alcanzar lo que todas las organizaciones persiguen; disminuir el impacto de influencias externas sobre sus participantes organizacionales, promover un alto grado de especialización en las personas, y la experticia profesional, con el propósito de garantizar eficiencia y competencia y poder controlar en todo lo que sea posible las incertidumbres a que está sujeta la organización como resultado de la variabilidad en el medio ambiente*”.

No obstante, la diferencia sustancial entre los **cómo** es la que obliga a descartar un modelo burocrático, ya que éste, por su propia concepción, no posee los reflejos imprescindibles para dar el golpe de timón necesario frente a las actualizaciones permanentes y sistemáticas que la educación presenta hoy día. Queda pues, canalizar los esfuerzos en dirigir las metas institucionales a un modelo profesional; esto implica aplicar correctamente la descentralización de funciones, focalizarse en la programación, control y evaluación de los resultados y crear una conciencia de eficacia y eficiencia como *objetivo para lograr una mejora sustancial en las actividades cotidianas* por intermedio de las normas de calidad.

## 5. Bibliografía

- [1] Palafox Gamir, Jorge. Capital Humano, Educación y Empleo. Fundación Bancaixa. Madrid, 1995.
  
- [2] Toranzos, Lilia. El Problema de la Calidad en el Primer Plano de la Agenda Educativa. Reunión subregional “Políticas de Evaluación como Estrategias para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación”. Costa Rica, 1996.
  
- [3] Weber, Max. ¿Qué es la burocracia? Ediciones elaleph.com, 2000.
  
- [4] Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitiva Position. Cambridge University Press, 1982.
  
- [5] INET - Dirección de Educación y Trabajo: “Notas sobre la formación profesional en Argentina. Análisis exploratorio de la oferta de formación profesional en los sistemas educativos provinciales”. Bs. As., Mayo de 1997.
  
- [6] Pineau, Pablo. La vergüenza de haber sido y el dolor de ya no ser. Historia de la Educación Argentina – Tomo VII: Dictaduras y utopías en la historia reciente de la educación argentina (1955 – 1983).
  
- [7] Martínez Nogueira, Roberto. Apuntes seminario Gestión de la Educación. PIDE, 2010.
  
- [8] Perrow, Charles. Complex organizations. A critical essay. Mac Graw Hill, 1993.