



## MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD (\*)

FERNANDO GONZÁLEZ FERRERAS (\*\*)

ANA ROSA FRÍAS RUBIO (\*\*)

DAVID GIL DE GÓMEZ HERRERO (\*\*)

### CONCEPTO DE CALIDAD

#### LA CALIDAD: OBJETIVO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS ACTUALES

La calidad de la Educación es una constante que aparece aproximadamente en la segunda mitad del siglo XX como objetivo básico en los sistemas educativos. Cada vez se constata un mayor esfuerzo de las administraciones educativas para optimizar los resultados de los centros escolares a medida que nos acercamos al comienzo del siglo XXI.

Una vez que se satisface en los distintos países la preocupación «cuantitativa» de la plena escolarización del alumnado en los niveles obligatorios, los esfuerzos de las administraciones educativas se concentran en los factores «cualitativos» de mejora de calidad de la educación.

Uno de los proyectos de mejora de calidad aplicados en el ámbito educacional y de los más conocidos, pues ha sido publicado y explicado en el libro de Franklin P. Schargel *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total* es el del centro George Westinghouse, situado

en uno de los barrios periféricos de Brooklyn, en Estados Unidos. Este proyecto describe una interesante iniciativa de un grupo de profesores en lo que a gestión de calidad se refiere, allá por el año 1979, ante situaciones como el absentismo y el clima de convivencia depauperado entre el alumnado y el profesorado. Surgió en gran medida ante la inseguridad de conservar el puesto de trabajo y la dificultad de mantener un clima de trabajo digno por parte del profesorado. El autor sintetiza los comienzos del ideario propuesto por el equipo directivo en siete puntos: establecer un compromiso administrativo; elegir un coordinador de calidad; redactar una misión; identificar a los clientes y proveedores; involucrar a los clientes externos e internos; conocer más a fondo el proceso; e institucionalizar el proceso. Eran tres los retos: out gorras y radios; alumnos que suspendían todas las asignaturas; y el índice de absentismo escolar.

Es relativamente fácil describir iniciativas de aplicación de gestión de calidad en el mundo educativo, pero lo que realmente resulta difícil es definir el concepto de calidad, y más si se refiere al ámbito edu-

(\*) Comprende los siguientes volúmenes: A. Guía para la autoevaluación. B. Cuestionario para la autoevaluación. C. Formulario para la autoevaluación. D. Caso práctico de autoevaluación de un centro educativo I. E. Caso práctico de autoevaluación de un centro educativo II. F. Materiales para el diagnóstico.

(\*\*) Dirección Provincial del Ministerio de Educación y Cultura. Soria.

cativo. Una de las definiciones más completas es la de F. P. Schargel:

La calidad total en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades con los empleados y reducir los desechos y la reelaboración (*Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. p. 1).

Hay que tener presente lo complejo de la educación al afectar a la totalidad de la persona, lo mismo que el establecer criterios para evaluar o graduar el nivel de calidad. Se trata de un proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde el alumno/padres tienen un protagonismo muy importante; pero no lo es todo, hay una filosofía detrás de mejora continua, existen otros órganos colegiados y no colegiados que inciden en la educación; y un componente conductual que no es fácil cambiar.

La educación de calidad tiene componentes específicos como: relación y convivencia entre el profesorado/alumnado; organización del centro; coordinación de los equipos directivos y docentes; metodología enseñanza-aprendizaje; y sistemas de evaluación. Lo anterior se traduce en términos de gestión de personal, satisfacción del cliente, estrategia y planificación, procesos, etc.

### LA CALIDAD COMO MÉTODO

El Ministerio de Educación y Cultura ha puesto en marcha un programa destinado a hacer de la calidad no sólo un objetivo, sino también un método para la mejora continua de esas organizaciones fundamentales que son los centros docentes, en donde tienen lugar los procesos primarios

del sistema educativo (Francisco López Rupérez, en la presentación de la guía para la autoevaluación).

A comienzo del Curso 1996-97, el MEC plantea como iniciativa la incorporación voluntaria de los centros educativos al desarrollo de un Plan Anual de Mejora, abriendo así formalmente la vinculación inicial de esos centros y la metodología de la mejora continua, que es característica de la gestión de calidad. Esa iniciativa se plantea nuevamente en el curso 1997-98, siendo muy notable el aumento de los centros que deciden participar.

Teniendo como referente el Modelo Europeo, el MEC ha elaborado una serie de materiales, adaptados específicamente para los centros educativos públicos por un equipo técnico formado por funcionarios del propio MEC e integrado por Inspectores de Educación, Asesores de las Unidades de Programas de varias Dirección Provinciales, miembros de Equipos Directivos de colegios de Primaria e Institutos de Educación Secundaria, y Asesores de la Dirección General de Centros Educativos. Se contó también con el apoyo externo de la organización T.Q.M. asesores.

### LA EVALUACIÓN FACTOR DE CALIDAD: EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LOS CENTROS

Esa intencionalidad de las políticas educativas de búsqueda de mejora de la calidad tiene su reflejo en España en las leyes que rigen y orientan el sistema educativo actual. La Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo de 1990<sup>1</sup> (LOGSE) dedica el capítulo IV a la calidad de la educación y establece que «los poderes públicos prestarán una atención prioritaria a aquellos factores que favorecen la

(1) Preámbulo. «Asegurar la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro». Orden de 21 de febrero de 1996 sobre la evaluación de los centros docentes sostenidos con fondos públicos.

calidad y la mejora de las enseñanzas...», considerando entre ellos la evaluación del Sistema Educativo (Art. 57). Esa evaluación «se orientará a la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales y a las necesidades educativas y se aplicará sobre los alumnos, el profesorado, los centros, los procesos educativos y sobre la propia Administración» (Art. 62). La evaluación de los centros educativos es considerada, por tanto, como un factor que incide en la calidad educativa.

La Ley Orgánica de la participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes de 1995 (LOPEGCE), dedica el capítulo III a la evaluación e indica en el artículo 29 que la Administración Educativa correspondiente elaborará y pondrá en marcha planes de evaluación que serán aplicados con periodicidad a los centros docentes sostenidos con fondos públicos. Diferencia en el mismo artículo la evaluación externa de la interna que realizará cada centro de acuerdo con las indicaciones que le formule la Administración Educativa de la que dependen.

La evaluación interna, autoevaluación, se revela como un factor determinante de la mejora de la calidad de los centros educativos, porque si se realiza con auténtico carácter formativo permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora. La autoevaluación, según recientes investigaciones, es considerada como la modalidad de evaluación de centros mejor asumida por el profesorado, porque al ser ellos mismos los protagonistas de la valoración se implican en mayor medida en la redacción y desarrollo de los correspondientes Planes de Mejora.

Si extrapolamos el carácter de la evaluación a la gestión de calidad, Keith Denton en su manual *Calidad en el servicio a los clientes* señala un proceso en donde:

- Antes de realizar una evaluación, se necesario identificar y después definir qué servicios (áreas) son importantes para el cliente.
- Medir los resultados de las áreas de mejora, incluyendo aspectos de organización, procedimientos y personal.
- Para poder identificar mejor cuáles son las necesidades, se debe utilizar el mayor número posible de herramientas.
- Se trata de eliminar, o por lo menos reducir, la subjetividad del sistema de evaluación.
- Asegurarse que todos conocen y comprenden el sistema. Hacer que todas las personas estén involucradas en el proceso.
- Evaluar y representar gráficamente.
- Exponer resultados de evaluación.

M.<sup>a</sup> Antonia Casanova define la evaluación permanente como el medio por el cual un equipo profesional puede incorporar al quehacer diario mecanismos de información que le ayuden a mejorar su práctica —organizativa y didáctica—. La evaluación debe ser utilizada en su sentido más abierto y con el mayor número de funciones posible. La evaluación se convierte en el eje de reflexión institucional, conjunta, cooperativa... que lleva a decidir los cambios oportunos mediante decisiones participativas que atienden a las múltiples variables que confluyen, de hecho, en el centro y que, de este modo, quedan recogidos en los proyectos institucionales y dan respuesta a las necesidades reales que aparecen en el día a día de la educación (Organización y Gestión Educativa, núm. 2. 1997).

## GESTIÓN DE CALIDAD

### ÁMBITO EMPRESARIAL

La idea y la preocupación por la mejora de la calidad, en un sentido amplio, tiene un origen oriental, concretamente japonés, aun cuando los protagonistas tuvieran nacionalidad norteamericana. Nos estamos

refiriendo a la entrada en escena de Edwards W. Deming, consultor con reconocimiento tanto en Japón (medalla de la Segunda Orden del Tesoro Sagrado) como en Estados Unidos (doctor *honoris causa* por diversas universidades), que en 1942 organizó en la Universidad de Standford el primer curso de control estadístico de calidad.

El interés suscitado entre los altos ejecutivos japoneses, una vez finalizada la II Guerra Mundial, por las ideas tanto de Edwards W. Deming como de J. M. Juran, hizo consolidar una cultura de la calidad y de la gestión empresarial en el Japón, paralela al desarrollo económico y social experimentado por el país. Para esta época los japoneses eran líderes en la industria del automóvil, la siderurgia, los relojes, las cámaras fotográficas. Se habían caído todas las teorías que definían el desarrollo económico como condición *sine qua non* la posesión de materias primas. A partir de este momento prevalecía el aprovechamiento de los recursos humanos y su potencia tecnológica, a la hora de poner las bases del desarrollo económico de un país. Según F. P. Schargel el éxito de los japoneses se debía a diversas razones, entre las que destaca: el compromiso con la gestión de calidad total; su capacidad de aprovechar sus recursos humanos; la indecisión de la comunidad empresarial americana para con la gestión de calidad total; y su capacidad de ponerse en manos de titulados superiores, procedentes de escuelas y universidades.

El redescubrimiento de Estados Unidos por la figura de Deming se retrasa hasta finales de la década de los años

cincuenta en la industria del automóvil de Detroit. La filosofía americana sobre la gestión empresarial se resume en seis premisas (Galvano, 1993):

- Conviértete en socio de tus clientes.
- Implica a los empleados en el negocio de tu empresa.
- Colabora activamente con los proveedores.
- Mide la satisfacción del cliente.
- Innovad, y renovad.
- Compíte sobre la base de una mejora continua.

En el mundo empresarial se han dado una serie de recomendaciones y requerimientos para la evaluación de un sistema de gestión que se han nominalizado bajo las siglas ISO 9000. Su aplicabilidad se concentra en la organización y el liderazgo tiene un papel fundamental. David Hoyle en el libro *ISO 9000: Manual de sistema de calidad* justifica los sistemas de calidad como sigue: libera a los directores de las constantes intervenciones en el negocio, proporciona los medios para permitir la identificación de tareas, así como para resolver problemas y prevenir su recurrencia; proporciona datos para el funcionamiento de sus procesos, productos y servicios.

Hemos intentado relacionar los ya clásicos 14 puntos Deming con problemas que hoy en día dificultan o al menos son obstáculos para aplicar la gestión de calidad en las escuelas. Todo ello como referencia a alguna de las dificultades con que se encuentra la adaptación de un sistema empresarial a un ámbito educacional y público.

<b>14 PUNTOS DEMING OUT OF CRISIS</b>	<b>PROBLEMAS QUE COMPORTA APLICAR LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL A LA EDUCACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.</li> <li>2. Adoptar la nueva filosofía.</li> <li>3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.</li> <li>4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor.</li> <li>5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.</li> <li>6. Implantar la formación en el trabajo.</li> <li>7. Adoptar e implantar el liderazgo.</li> <li>8. Desechar el miedo.</li> <li>9. Derribar las barreras entre las áreas de personal.</li> <li>10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas.</li> <li>11. Eliminar cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.</li> <li>12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.</li> <li>13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.</li> <li>14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada año hay una elevada rotación de clientes.</li> <li>2. Los profesores y los centros no han sentido la necesidad de cambiar.</li> <li>3. Los centros, mediante una legislación existente al respecto, son evaluados por la autoridad educativa correspondiente.</li> <li>4. No hay planificación de evaluación, revisión de los procesos educativos.</li> <li>5. El carácter de acceso a la función pública impide seleccionar al personal en un momento y lugar adecuados.</li> <li>6. La formación del profesorado se ha puesto en entredicho.</li> <li>7. Los Equipos Directivos no han tenido formación específica, así como su acceso no siempre ha sido el más idóneo.</li> <li>8. La educación no es considerada como algo valioso o vital por parte de algunos de los clientes internos.</li> <li>9. El sistema de funcionarios conlleva la existencia de cuerpos profesionales.</li> <li>10. Existe una gran competitividad por captar al cliente.</li> <li>11. Las escuelas no controlan sus propios recursos.</li> <li>12. Con frecuencia, la sociedad no valora la educación.</li> <li>13. No existe una cultura de utilización de indicadores en educación.</li> <li>14. La responsabilidad ha recaído en la Administración Educativa y/o Equipo Directivo.</li> </ol>



## PRIMERAS INICIATIVAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EDUCACIÓN: ESCUELAS EFICACES

Ramón Pérez Juste en su artículo «Evaluación de centros educativos: enfoques y opciones metodológicas» presenta una evolución de las líneas de investigación en la evaluación de centros, alguna de ellas fuera de los ámbitos de incidencia psicológicos, sociológicos o académicos. El primer informe, el de Coleman de 1966, es contrario a los condicionamientos sociales pues defiende que razonadamente la escuela los rompe, e incluye entre los factores de eficacia escolar los siguientes.

### INFORME COLEMAN

- Liderazgo capaz de unir los diferentes elementos del sistema.
- Clima escolar ordenado y disciplinado, aunque no rígido.
- Altas expectativas en relación con el rendimiento de los alumnos.
- Sistema de evaluación constante y regular del progreso de los alumnos.
- Actividades encaminadas a la adquisición de destrezas y habilidades básicas.

### APORTACIONES DE EDMONS

Más tarde Edmonds se centra en actividades profesionales y académicas, de trabajo correlacionado y en equipo.

- Metas claras, compartidas por los profesores. Organización del currículum hacia objetivos claros y concretos.
- Currículum coherente y estrechamente interrelacionado.
- Apoyo y cooperación entre escuela y familia.

- Tiempo dedicado a la tarea. Maximización del tiempo real de aprendizaje.

### APORTACIONES DE AUSTIN Y REYNOLDS (1990)

Lo importante de Austin y Reynolds es la aparición del proceso evaluativo, así como la reiteración de la palabra *cambio* dentro del proceso enseñanza-aprendizaje en la actividad docente, así como sobre la organización del propio centro.

Y más allá se insiste en que la actividad evaluadora debe llevar una acción o planificación de mejora, insistiendo el mismo autor en la función auxiliar, «su valor depende de que contribuya eficazmente a tomar las decisiones que mejoren a los alumnos», bien sea directamente, bien indirectamente, cuando su mejora deriva de cambios perfectivos en el programa, en el sistema de motivación, en la metodología...

- El cambio será más satisfactorio si se basa en una revisión de la propia escuela.
- El cambio no es un proceso lineal.
- El cambio es un proceso a largo plazo, que exige revisión/ mejora/ evaluación/ mejora.
- El cambio ha de ser evaluado en su impacto sobre la organización de la escuela y sus efectos en los resultados.

### JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1981)

En el concepto de evaluación de *Joint Committee on standards for educational evaluation*, aparecen sinónimos de calidad y resultados de los centros educativos.

*Es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto.*

El concepto de evaluación para R. Pérez Juste parte de un proceso, de una base de información, de un concepto de calidad para posteriormente pasar a una fase de planificación de mejora. Sobre la evaluación orientada a la mejora están los trabajos de Hopkins.

*Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa —valiosa, válida y fiable—, orientado a valorar la calidad y los logros de un centro, como base para la posterior toma de decisiones de mejora tanto del centro como del personal implicado.*

## MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD - EFQM

Como tal modelo de gestión de calidad nació en 1988 en un ámbito eminentemente de gestión empresarial, tendrían que pasar varios años para que se aplicase en los servicios públicos y más concretamente en el año 1997, en los centros docentes. Paralelamente a ello ya habían sido publicadas las normas que regulaban los planes anuales y se iniciaban proyectos experimentales en centros del País Vasco, dos de Baleares y algunos centros privados. El Ministerio de Educación y Cultura elaboró unos materiales con el objetivo de que fuesen aplicados a los centros educativos públicos.

Para sintetizar en cuatro puntos las ideas esenciales en que se basa el modelo, entresacamos las que a nuestra opinión son los pilares en que se sustentan sus principios:

- Existencia de un cliente, definido como el alumno y sus padres.
- Idea de mejora continua en todo el proceso.
- Compromiso y liderazgo del equipo directivo.
- Medir los resultados, incluyendo aspectos de organización, procedimientos y personal.

En pocas palabras: «Conseguir mejores resultados, mediante la implicación de todas las personas en una continua mejora de sus procesos». Estamos hablando de personas, de procesos y de resultados. Pero esencialmente se circunscribe a un modelo de autoevaluación donde es necesario identificar y definir las áreas que son importantes para el cliente de tal modo que el centro conozca cuál es su situación, en un proceso eminentemente interno y propio del centro educativo.

El modelo se divide en nueve criterios: cinco Agentes y cuatro Resultados con una valoración representada en tantos por ciento, válida exclusivamente para aquellos centros que quisieron presentarse a los premios europeos a la calidad.

Los criterios agentes (Liderazgo, Gestión del Personal, Planificación y Estrategia, Recursos y Procesos) sirven para analizar cómo el centro público enfoca cada uno de los subcriterios.

Los subcriterios se componen a su vez de áreas a abordar, con un carácter eminentemente orientativo, nunca prescriptivo. Éstas deberán ser modificadas de acuerdo con la idiosincrasia del centro docente objeto de la autoevaluación.

Los resultados se orientan a conocer qué ha obtenido el centro educativo en lo relativo a satisfacción del Personal, satisfacción del Cliente, Impacto en la Sociedad y Resultados del Centro Educativo. Siguen la misma dinámica de los criterios agentes al dividirse en subcriterios y áreas susceptibles de ser tratados. Es importante la selección de indicadores de tal modo que la autoevaluación sea significativa. En la visión global del Modelo, los criterios agentes y los resultados están interrelacionados.

## MATERIALES

Los materiales, como ya se ha dicho, fueron elaborados por un equipo de personas, profesionales de la educación (IE,

UPE, Directores de centros y asesores de la Dirección General de Centros Educativos) con el apoyo de TQM asesores. El dossier está compuesto de los siguientes volúmenes:

- Guía para la autoevaluación.
- Materiales para el diagnóstico.
- Cuestionario para la autoevaluación.
- Formulario para la autoevaluación.
- Caso práctico: exposición del caso.
- Caso práctico: valoración del caso.

Por las características de los documentos como básicos para la exposición del modelo destacamos el seminario de formación y la documentación sobre herramientas. Ambos no fueron publicados por el MEC junto con los reseñados anteriormente, pero son de gran utilidad en el proceso de implantación del modelo.

El Ministerio ha remitido a todos los centros este conjunto de materiales.

### GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Es el documento base. Su finalidad es la de exponer los fundamentos del modelo, su estructura y el proceso a seguir en la autoevaluación. Contiene los siguientes apartados:

- *El modelo y sus ventajas.* Se resalta las características de sistematización y proceso de autoevaluación del modelo EFQM.
- *El modelo EFQM.* Profundización en la definición de cada uno de los criterios, al mismo tiempo que incluye las áreas a tratar en cada uno de los subcriterios.
- *Proceso general de autoevaluación.*
  - Definición del ciclo de W. Edwards Deming como base del proceso autoevaluativo.
  - Desarrollo del proceso general de autoevaluación del modelo EFQM desde la propuesta de los cuestionarios y los formularios.

– Vinculación del modelo EFQM con los planes de acción desde el diagnóstico de los puntos fuertes y áreas de mejora susceptible de realizar una planificación.

- *Procedimiento* para la implantación del modelo EFQM en un centro educativo público. Varias propuestas.

- *Glosario de términos empleados.*

Constituye el material complementario al seminario de formación. Es fundamental en la definición de cada uno de los criterios y en la exposición final sobre el proceso de implantación del Modelo EFQM en un centro público, al dar varias propuestas tanto en los procesos como en lo relativo a cuestionarios.

### MATERIALES PARA EL DIAGNÓSTICO

Se trata de una serie de cuestionarios desarrollados para los nueve criterios, dirigidos a todos los sectores que constituyen la comunidad educativa. Los materiales para el diagnóstico son cuestionarios que tienen la finalidad de medir tanto percepciones (subjetivas) como hechos (objetivos). Es un instrumento complementario que puede ser de gran utilidad en una primera aproximación al contenido del Modelo.

Es un instrumento de evaluación interna, adecuado para una primera aproximación a la gestión de calidad. Dadas las peculiaridades y características específicas de los centros, cada equipo de calidad adaptará los cuestionarios para obtener unos ítems de los que se extraigan unas conclusiones reales y pertinentes. Hay que tener en cuenta que aun cuando están redactados para ser utilizados por una generalidad de centros, no todos los centros, o más específicamente en el caso de primaria, pueden responder a los ítems así redactados.



Es deseable su utilización como elemento referencial a la hora de contrastar la autoevaluación del equipo de calidad con la concluida de estos materiales de diagnóstico que provienen de todos los sectores de la comunidad educativa. Como todo elemento de medición ha de cuidarse y la muestra debe ser seleccionada de modo que sea representativa para el centro, así como la fórmula empleada para extraer las conclusiones. En este proceso se ha de garantizar el anonimato.

### **CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN**

El cuestionario, adaptado al ámbito educativo, se compone de 67 preguntas, aun cuando el original del modelo tiene 50 preguntas.

Su finalidad es la misma que la búsqueda en los materiales para el diagnóstico pero el elemento referencial es distinto, al ser respondido por cada uno de los miembros del Equipo de Calidad encargado de realizar la autoevaluación del centro.

#### *Objetivos:*

- Determinación de la posición actual del centro.
- Comparar los resultados con otros centros y organizaciones.
- Mejora continua mediante la autoevaluación periódica, medida de sus progresos y consiguientes correcciones.

Se han asignado cuatro posibilidades de respuesta a cada pregunta. Al final existe una tabla de valoración que facilita la realización del cálculo: hay que tener presente que no todos los criterios tienen el mismo valor, al mismo tiempo que no son lo mismo los criterios agentes que los criterios resultados.

### **FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación se realiza basándose en los nueve criterios que componen el Modelo. Los criterios se agrupan en dos cate-

gorías: *Agentes* y *Resultados*. Los cinco criterios *Agentes* tratan sobre el funcionamiento del centro, mientras que los cuatro restantes *Resultados*, hacen referencia a los logros obtenidos por el centro educativo como consecuencia directa de la actuación de los Agentes.

Para facilitar su empleo y comprensión a cada subcriterio se destinan dos páginas. La de la izquierda recoge la definición del criterio, la del subcriterio y las áreas que contiene cada subcriterio. En la página derecha se incluye la matriz que servirá de base para puntuar cada uno de los subcriterios, en la misma página se deja un espacio en blanco para recoger «puntos fuertes» y «áreas de mejora». Estos deben hacerse explícitos para valorar las áreas a tratar en la elaboración del proceso general de autoevaluación con el formulario. Su utilización podría ser básicamente la siguiente.

### **CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE AUTOEVALUACIÓN**

Dependiendo del número de personas que integran el grupo de calidad, este se dividirá en subgrupos. La dinámica de trabajo, previamente estudiada por los facilitadores de formación, se adaptará a esta y otras peculiaridades del centro y del modelo. Al final del artículo hemos considerado oportuno desarrollar las líneas generales de la aplicación del modelo EFQM en los centros públicos.

### **VALORACIÓN INDIVIDUAL DENTRO DEL SUBGRUPO**

Dentro de cada subgrupo se leerá el subcriterio objeto de estudio y se confrontará con las áreas a abordar, al objeto de entresacar los indicadores.

### **VALORACIÓN CONJUNTA DEL SUBGRUPO**

Aun cuando el modelo prescribe una valoración numérica del enfoque y del despliegue,

en el caso de los agentes, y de la magnitud y el alcance en los resultados, lo importante es debatir la disparidad de valoraciones que han surgido de las puntuaciones de cada uno de los subgrupos, o en el caso de que se hayan dividido los subcriterios y uno mismo no ha sido tratado más que en un subgrupo, se tenderá a explicar las diferencias individuales surgidas en el seno del subgrupo. La puntuación global será la media aritmética de las dos puntuaciones.

Uno de los componentes del subgrupo actuará como secretario, tomará nota de las distintas valoraciones realizadas y del consenso final y las conclusiones a las que se llegue después de la reflexión colectiva y de la discusión al respecto, bajo la dirección de los facilitadores.

#### VALORACIÓN DEL GRUPO

Dependiendo de las estrategias utilizadas en los grupos/subgrupos se tenderá a una sesión plenaria. Hay que precisar que si todos los subgrupos han analizado todos y cada uno de los subcriterios serán los secretarios los responsables de dar los resúmenes y conclusiones alcanzadas y de aquí se extraerán los puntos fuertes y áreas de mejora. En el caso de que se hayan dividido los subcriterios y a cada subgrupo le haya correspondido analizar unos determinados subcriterios, deberá informar al resto de los subgrupos de modo que tras un debate sean extraídos unos puntos fuertes y áreas de mejora asumidos por la totalidad del grupo. Todo ello se trasladará al resumen de puntuaciones.

#### CASO PRÁCTICO. EXPOSICIÓN DEL CASO

El equipo de trabajo ha elaborado un supuesto práctico, propio del ámbito educativo público. Este documento refleja un supuesto hipotético y representativo de un

Instituto de Educación Secundaria (IES) genérico con Ciclos Formativos y ha sido elaborado teniendo en cuenta las características de un centro propio del MEC.

La descripción se ha efectuado siguiendo los nueve criterios de EFQM. Para hacerlo más asequible se ha redactado, únicamente, sobre una parte de los subcriterios.

Se narra el comportamiento real, auténtico de un centro, por lo que se encontrarán tanto puntos fuertes como áreas de mejora.

#### CASO PRÁCTICO. VALORACIÓN DEL CASO

Es un material de apoyo para la implantación del modelo EFQM, es el complemento del material reseñado anteriormente «Caso Práctico. Exposición del caso». Y facilita el adiestramiento en la realización de la autoevaluación bajo los nueve criterios del modelo.

El documento ha de ser utilizado como guía y elemento de contraste en el proceso de formación. Se pretende que el profesorado que se está formando valore cada subcriterio de ese hipotético instituto, se familiarice con el Formulario de Evaluación y lo aplique con objeto de obtener:

- porcentaje de puntuación del enfoque;
- porcentaje de puntuación de la implantación;
- puntuación global;
- puntos fuertes;
- áreas de mejora.

Cuando se producen desviaciones importantes entre las dos valoraciones será necesario contrastar y llegar a un consenso. Este mismo proceso fue seguido por el equipo que redactó y valoró este caso.

#### SEMINARIO DE FORMACIÓN

Es un documento de apoyo en la etapa de formación para los centros que van

a implantar el Modelo, además de básico para aquellos profesionales responsables de esta fase.

El material es homogéneo, centrado exclusivamente en el modelo EFQM, incluso cuando por su carácter sintético, es útil en tanto es empleado por personas que previamente han sido formadas con anterioridad. Por su amplitud, los responsables de la formación han de seleccionar aquellos documentos que contengan los conceptos básicos que mejor expliquen el Modelo, evitando aquellos que puedan aportar confusión.

## HERRAMIENTAS

Es una técnica sencilla de solución de problemas, pues el objetivo es el de definir el problema de manera que no sea defectuosa o apresurada. Por esta razón es aconsejable su utilización en la fase previa para la elaboración y selección de las áreas a tratar en los Planes de Mejora.

Para cada área hay una herramienta adecuada; por ejemplo en todo lo referente a procesos se recomienda la utilización de los mapas de procesos. Generalmente su representación gráfica —diagramas de Gant o de Pareto— provocan que con un golpe de vista pueda detectar dónde se encuentra el problema para acometer su resolución.

El objetivo es reducir a imágenes los datos, las situaciones o la gestión de procesos.

Entre otros se destacan: Plan de acción; Benchmarking; Brainstorming; Diagrama de Ishikawa; lista de comprobaciones; organigrama; tablas de Pareto; ciclo PDCA; Diagrama de Dispersión/Correlación; histogramas; estratificación; los cinco porqués; mapas de procesos; diagramas de flujo; hojas y gráficos de control; diagrama de Gant; otros...

## APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN LOS CENTROS PÚBLICOS

Durante el presente curso escolar se ha aplicado el Modelo referenciado en 11 centros públicos del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). El objetivo claramente definido ha sido el de mejorar la calidad educativa a partir de la mejora continua en la gestión de los mismos en los diferentes niveles.

El MEC comenzó preparando al ya aludido grupo de 12 personas: Inspectores, Jefe de la UPE, Directores de centro y representantes de la Administración Educativa. Esa preparación concluyó con la elaboración de los materiales arriba descritos. A partir de septiembre se inició la aplicación del modelo en los 11 centros de cinco provincias, secuenciada de la forma siguiente:

- Selección de los centros. Se ha considerado para ello la aceptación voluntaria de los órganos colegiados de los diferentes centros, Institutos de Educación Secundaria y Colegios de Educación Infantil y Primaria.
- Preparación teórico-práctica a cargo de las personas anteriormente mencionadas, sobre el modelo de autoevaluación. Se dirigió a un grupo de profesores del Centro educativo que en algunos casos ha sido gran parte del Claustro. Esta formación se llevó a cabo durante el primer trimestre del curso y tuvo una duración aproximada de 30 horas.
- Aplicación del modelo de autoevaluación por un grupo de los profesores formados y en su propio centro, utilizando los materiales explicados. Realizado durante el segundo y parte del tercer trimestre, con variaciones de unos a otros centros, ha tenido como objetivo básico la detección de los «puntos fuertes» y las «áreas de mejora» del centro.

- Los «puntos fuertes» son aspectos que por su adecuado funcionamiento deben reforzarse y mantenerse. Conocidas las «áreas de mejora» lo que procede para terminar el proceso es planificar las acciones que lleven al centro a su mejora de calidad. Para ello, y siguiendo básicamente lo establecido en las Resoluciones del MEC que establecen los Planes Anuales de Mejora, de cada área deben planificarse:
  - Objetivos.
  - Procedimientos.
  - Actuaciones previstas.
  - Responsables de su ejecución.
  - Recursos y apoyos necesarios.
  - Calendario para su cumplimiento.
  - Seguimiento y evaluación.

Los resultados de esta última evaluación indicarán si se han realizado las correcciones y avances oportunos en la mejora del Centro, o si deben plantearse otras actuaciones para la consecución del plan concreto u otros Planes de Mejora nuevos.

## BIBLIOGRAFÍA

- DEMING, W. E.: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la Crisis*. Madrid, Díaz Santos, 1989.
- *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid, Díaz Santos, 1989.
- DOHERTY, G. D.: *Desarrollo de sistemas de calidad en la educación*. Madrid, La Muralla, 1997.
- IBARZÁBAL, E.: *La pasión de mejorar*. Madrid, Iceberg/Díaz Santos, 1998.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F.: *La gestión de calidad en educación*. Madrid, La Muralla, 1994.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA: *Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid, Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica, 1997.
- MÚJICA, I.; ELOLA, J. M. y otros: *Calidad y Mejora continua*. Usurbil, Elhuyar, 1997. 2 Vols.
- SCHARGEL, F. P.: *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Madrid, Díaz Santos, 1997.