



# Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas

**Ignacio González López**

Universidad de Córdoba

*Este presenta una recopilación de los principales modelos de evaluación de la calidad que, de naturaleza eminentemente empresarial, están siendo instrumentados en las instituciones educativas españolas. Son múltiples los sistemas educativos internacionales que asumen la necesidad de alcanzar unos niveles de excelencia adecuados a las demandas políticas, económicas y sociales, lo que requiere la adopción de medidas tales como la generación de planes de calidad que tienen, en los modelos de evaluación, un importante referente. Se muestran, por tanto, las líneas directrices del Modelo del Premio Deming, del Modelo del Premio Baldrige, del Modelo de las Normas ISO, del Modelo Europeo de Gestión de Calidad y del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ), que sirven de base para su integración en la educación.*

*The paragraphs that conform this article suppose a summary of the main models of evaluation of the quality that, of eminently managerial nature, they are being orchestrated in the Spanish educational institutions. They are multiple the international educational systems that assume the necessity to reach some appropriate excellence levels to the political, economic and social demands, what requires the adoption of such measures as the generation of plans of quality that you/they have, in the evaluation models, an important one relating. They are shown, therefore, the lines guidelines of the Model of the Prize Deming, of the Model of the Prize Baldrige, of the Model of the Norms ISO, of the European Model of Administration of Quality and of the Ibero-American Model of Excellency in the Administration that you serve as base for their integration in the education.*

## 1. Introducción

En el marco de las transformaciones que están sufriendo los países industrializados, la demanda de la calidad educativa se define como prioritaria, efectuándose desde diversos ángulos: el Estado, las empresas, los usuarios y la propia comunidad académica, lo que genera expectativas diferentes y, a veces, contradictorias (Marquís, 1994). En este sentido, las políticas educativas incluyen como un instrumento de especial relevancia la evaluación de la calidad educativa. En las últimas décadas este tipo de procesos, a parte de convertirse en un área preferente, ha pasado a ser una exigencia tanto para las organizaciones educativas, como para los gobiernos y las administraciones públicas.

Para su diseño, desarrollo y ejecución, se acude principalmente a diferentes modelos evaluativos, procedentes de muy distintos ámbitos (principalmente empresariales) y cuya aplicabilidad en educación es un fiel reflejo del concepto de evaluación que se haya predefinido.

## 2. Concepto de evaluación educativa

La atención a los modelos de evaluación orientados a la mejora de las instituciones educativas exige un acercamiento previo al concepto de evaluación y su incursión en la evaluación.

Más allá de la identificación de este término con sanción, valoración, eficacia o eficiencia, se entiende por evaluación educativa, un proceso sistemático de recogida de información respecto del sistema general de actuación educativa, en relación con unos criterios o referencias, para formar juicios de valor acerca de una determinada situación y tomar decisiones. El conocimiento de esta realidad incluye, según López Mojarro (1999: 22), los hechos, los procesos que los han generado y los factores que los han condicionado. Estos juicios, tal y como señala Casanova (1992: 31), se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. Se trata, por lo tanto, de realizar una descripción completa de la realidad, aplicando métodos de investigación cuantitativos y cualitativos procedentes de las Ciencias Sociales (Nevo, 1997: 37).

Desde nuestro punto de vista, los elementos que intervienen en un proceso de evaluación en el ámbito educativo son:

- «Proceso sistemático»: la evaluación no puede centrarse en la aplicación de una determinada prueba, test o cuestionario, sino que se trata de un proceso complejo y planificado que no da lugar a la improvisación.

- «Descripción de la realidad educativa»: la evaluación ha de atender a todos los aspectos de la realidad objeto de la misma lo que permite recoger información con el fin de describir la situación como base para la intervención. La evaluación debe ser contextualizada.

- «Elaboración de unos referentes» o criterios de comparación con respecto a los objetos a evaluar y los valores deseables a alcanzar.

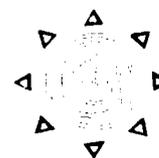
- «Emisión de juicios de valor»: al evaluar se emiten juicios críticos a partir de la información recogida con respecto a los referentes de comparación

- «Toma de decisiones»: los resultados obtenidos a lo largo del proceso de evaluación permitirán intervenir en la realidad objeto de la misma, con el fin de propiciar propuestas de mejora y asegurar la calidad del proceso educativo.

- «Instrumento al servicio de la educación»: la evaluación cumple un servicio social en tanto que los beneficiarios de la misma son los ciudadanos y las ciudadanas.

- «Integración de metodologías cuantitativas y cualitativas»: se ha pretendido mostrar que la evaluación contiene elementos cuantitativos que facilitan la descripción de una determinada realidad educativa (medidas de rendimiento, por ejemplo) y elementos cualitativos en tanto tratamos de emitir juicios de valor y tomar las correspondientes decisiones en la mejora de la situación evaluada (recomendaciones, satisfacción de necesidades, procesos de orientación, etc.), dotando a este término de un carácter integrador.

Durante estos últimos años, tal y como se ha podido comprobar, la naturaleza y el valor de la evaluación han cambiado, han sufrido una rápida evolución y la tendencia actual, tal y como señala Cabrero (2000: 19-21), se caracteriza por



moverse en la dirección de la evaluación participativa, donde la responsabilidad pasa a ser compartida por todas aquellas personas que tienen algo que ver en la situación que se trata de analizar. Desde este nuevo enfoque, la evaluación se concibe como una actividad democrática y plural en la que diversos actores dan lugar a diferentes valores, opiniones y criterios de valoración, todos ellos válidos y legítimos.

Estos planteamientos sobre la evaluación son sintetizados por Apodaca (1999: 366) en la figura 1:

	<b>Evaluación tradicional</b>	<b>Evaluación participativa</b>
<b>Quién</b>	Expertos externos.	Comunidad, facilitador, gestores...
<b>Qué</b>	Indicadores preestablecidos de éxito, de productividad.	Los participantes identifican sus propios indicadores de éxito, los cuales pueden incluir la productividad.
<b>Cómo</b>	Centrado en la objetividad científica.	Autoevaluación y métodos simples adaptados a la cultura del grupo.
<b>Cuándo</b>	Frecuentemente al finalizar y algunas veces durante el proceso.	Se mezclan la monitorización y la evaluación.
<b>Por qué</b>	Rendición de cuentas, normalmente sumativa.	Otorgar capacidad al grupo participante para iniciar, controlar o modificar su acción.
<b>Generalización</b>	Objetivo básico de la evaluación. La aleatorización puede apoyar la validez externa de la población.	El objetivo está centrado en el cambio y la mejora en el entorno de aplicación.
<b>Validez interna</b>	Se basa en la manipulación, la aleatorización y el control, siguiendo el enfoque experimental clásico.	Se basa en la triangulación de información y en el consenso como validez intersubjetiva.
<b>Evaluación del impacto</b>	Impacto con efectos netos de un programa, desglosados los efectos de los factores extraños y del diseño.	El impacto se valora a partir de la percepción social o comunitaria de los efectos/utilidad del programa o intervención.

*Figura nº 1. Diferencias entre evaluación tradicional y la participativa (fuente: Apodaca, 1999: 336).*

En resumen, podemos destacar que el énfasis actual de la evaluación es la participación de todos los agentes implicados en las realidades que se tratan de analizar, con el fin de propiciar la calidad de procesos educativos concretos y del sistema educativo en general.

Dentro de la nueva era, la evaluación tiene un enfoque más amplio y comprensivo que aquel clásico restringido a valorar si se habían conseguido o no los objetivos propuestos. La evaluación, tal y como afirma Cabrero (2000: 18), «ha de ser un proceso sistemático y no improvisado que asegure la objetividad y utilidad de la información que se recoge, a través de la emisión de un juicio de valor o de mérito, integrándose en todas las fases del proceso de formación, convirtiéndose en un instrumento útil que ayude a la comprensión de los procesos formativos».

### 3. La evaluación orientada a la mejora de la calidad

En referencia a la aplicación del término «evaluación» en las instituciones universitarias, podemos destacar que la mayoría de documentos y opiniones vertidas por los diferentes medios académicos, son conscientes del valor de la evaluación como medio idóneo para la «mejora de la calidad» de las instituciones educativas.

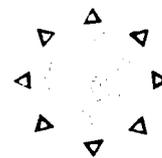
Si bien las políticas de mejora de la calidad difieren en muchos aspectos, se puede observar que ninguna de ellas prescinde de la evaluación como instrumento apropiado para diseñar diagnósticos y estrategias institucionales.

*Teniendo en cuenta este aspecto, podemos distinguir los distintos sentidos que se concede a la evaluación de las instituciones universitarias y los procesos vinculados a la emisión de juicios de calidad. Doherty (1994), destaca cuatro finalidades básicas con respecto a la evaluación orientada hacia este objetivo (ver figura 2): corrección de errores, obtención de información, proceso sistemático, control externo, autoevaluación y mejora de la calidad.*

<b>Quality assurance:</b> Aseuras la calidad «hacia adelante»	Corregir los errores antes de poner en práctica un programa, examinando los objetivos, contenidos, recursos y resultados esperados. Se evalúa la calidad del proyecto institucional y se certifica el cumplimiento de ciertos requisitos que garantizan su calidad.
<b>Quality control:</b> Controlar la calidad «hacia atrás»	Obtener información de tal forma que se puedan corregir los errores cometidos. Se necesita que las instituciones posean información suficiente en tiempo y forma para que el seguimiento regular de las partes y programas que la integran se realice de forma exitosa.
<b>Quality management:</b> Gestión de la calidad	Proceso completo que se instala para asegurar que la calidad ocurra, que se dé en todos los procesos involucrados en la educación. Directamente relacionado con las prácticas de «calidad total», que integra las dos concepciones anteriores.
<b>Quality audit:</b> Auditoría de Calidad	Interna, externa o una combinación de ambas. Se realiza sobre el conjunto de la institución o seleccionando partes o funciones. Verifica que la institución actúa en función de sus objetivos y tiene evidencias documentales para probarlo. Requiere de un «órgano» auditor entrenado para cobrar la forma de comité de evaluación.
<b>Quality assessment:</b> Evaluación de calidad	Juicio, interno o externo, sobre el rendimiento de la institución y se establece de acuerdo a ciertos parámetros previamente establecidos y consensuados... No sólo hay una auditoría sino que se introduce la idea de la acreditación, entendida como la forma adecuada de contrastar atributos y procesos institucionales con estándares generales.
<b>Quality enchancement:</b> Mejora de calidad	Sistema para mejorar el rendimiento de una institución o un proceso en particular mediante cambios conscientes y consistentes. Se necesita disponer de un diagnóstico adecuado que fundamente las estrategias y acciones tendentes a mejorarlo. Involucra aspectos de todas las concepciones anteriores, presupone un comité de evaluación y añade un valor social compartido por todos los agentes aquí considerados, la mejora de la institución.

*Figura nº 2. Objetivos de la evaluación orientada a la calidad (fuente: adaptado de Doherty, 1994).*

*Por su parte, Gobantes Ollero (2001: 6-7), señala que los fundamentos básicos que definen la evaluación como un instrumento de mejora de la calidad educativa se pueden resumir en las siguientes características:*



- a. Instrumento de reflexión crítica.
- b. La evaluación debe concentrar su atención en la construcción crítica de significados más que en calcular el valor y el mérito de lo evaluado.
- c. Requiere un análisis de los problemas prioritarios a analizar.
- d. Se trata de un proceso sucesivo y contextualizado de toma de decisiones: económica, factible y útil.
- e. Flexible y emergente.
- f. Preocupación por el análisis y la modificación de los factores contextuales que reducen sus posibilidades de desarrollo y uso práctico.
- g. Implicación de todos los responsables del objeto evaluado.

En definitiva, la evaluación es el instrumento del que se sirve la institución para ofrecer un servicio de calidad. Se trata de una doble aportación, por una parte, ofrece a los responsables la información (cuantitativa y cualitativa) en la que se deben basar las decisiones de mejora y, por otra, implica una actitud de perfeccionamiento profesional y académico de toda la comunidad universitaria.

## 4. Modelos de evaluación de la calidad

Los modelos que se exponen a continuación fueron concebidos para instituciones empresariales, por lo que su utilización en centros educativos necesita una adaptación contextual y pedagógica.

De los diversos enfoques de evaluación de la calidad revisados, destaca el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad adaptado por el Ministerio de Educación y por el Consejo de Coordinación Universitaria a los centros educativos españoles. La tendencia en la aplicación de estos sistemas comenzó en Japón, con la ejecución del modelo del Premio *Deming* y su equivalencia norteamericana con el modelo de *Malcolm Baldrige*. También exponemos el sistema de acreditación europeo y mundialmente aceptado, desarrollado por la Organización Internacional de Estandarización, en proceso actual de adaptación a las organizaciones educativas, así como el modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

### 4.1. El modelo del premio *Deming*

Este galardón fue establecido en el año 1950 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Japan Union of Scientists and Engineers-JUSE) en agradecimiento a Edward V. Deming por su labor orientada a mejorar la producción japonesa tras la Segunda Guerra Mundial, difundiendo la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico.

Se trata de un premio anual con tres categorías: el primero de ellos es el «Premio *Deming* para personas individuales» (directivos de empresas), que se concede a aquellos que han realizado investigaciones en la teoría o en las aplicaciones de las técnicas estadísticas o han hecho aportaciones a la difusión del control de Calidad. Por otro lado, cuenta con el «Premio *Deming* para aplicaciones en pequeñas empresas y en divisiones autónomas de grandes empresas» se concede a organizaciones públicas y privadas que han investigado el campo de la calidad. Por último, se otorga el «Premio de Control de Calidad para industrias que se han distinguido por sus mejoras utilizando el modelo Company-Wide Quality Control (CWQC)». Se trata de un sistema que aporta como principios fundamentales (Galgano, 1993: 89-92) la satisfacción del cliente, la formación continua de los recursos humanos, la colaboración de los intermediarios, la prevención de los errores, el control de todos los componentes de la empresa, la mejora continua y la participación de los diferentes miembros de la empresa en la elaboración y aplicación del plan de calidad.

Este premio fue convocado por primera vez en el año 1951 para empresas japonesas y se extendió al resto del mundo en el año 1984. Se trata, por tanto, del primer modelo existente, cuya característica definitoria es el «empleo de métodos estadísticos para el control de la Calidad».

Se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión tal y como se señala en la figura 3.

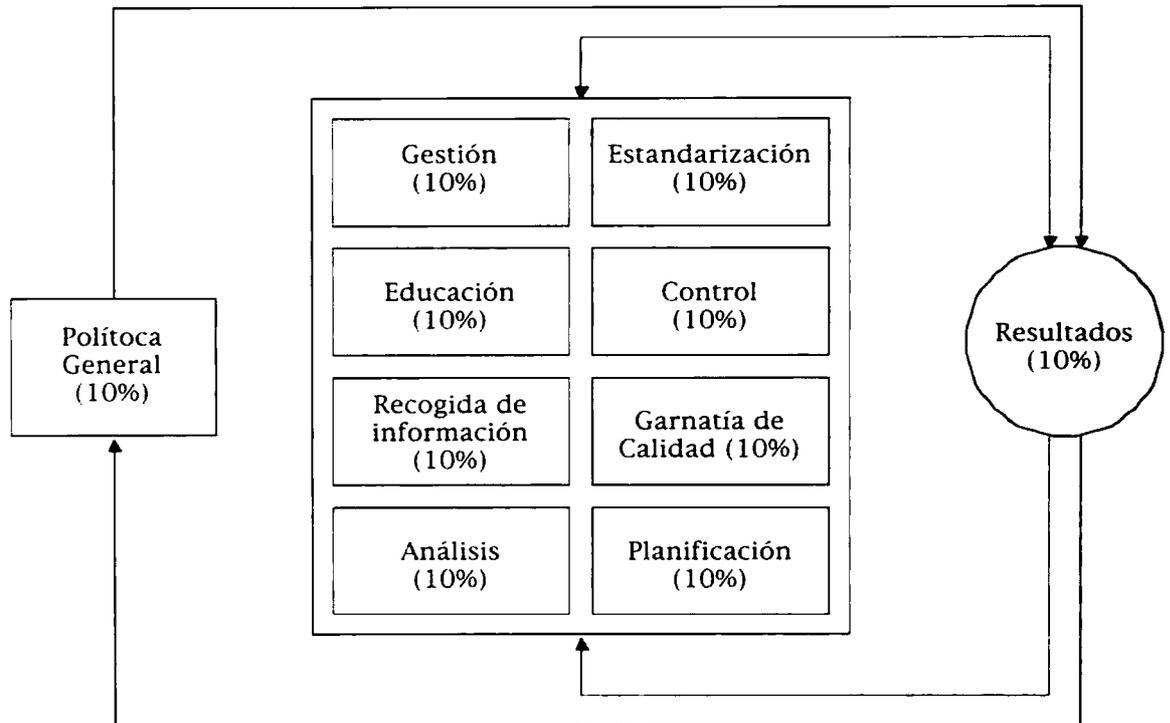
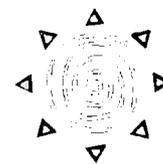


Figura nº 3. Configuración de las categorías de valoración en el Premio Deming (fuente: Gento Palacios, 1996: 31).

Este ciclo evaluativo, denominado PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar) constituye un proceso que incluye tareas de evaluación, planificación y verificación sistémica. Según los criterios de Peralta Ortiz (2000: 78), es una herramienta básica en el ámbito educativo ya que su finalidad es doble al intentar, por una parte, conocer el grado de consecución de los objetivos planteados por la institución, al tiempo que trata de conseguir una retroalimentación sobre el propio proceso evaluado orientando una mejora continua. Hablamos, por lo tanto, de un modelo sistémico que parte de la identificación del problema a evaluar y sus características, con el objeto de elaborar un plan de mejora. A partir de esta elaboración se ejecuta el plan, que incluye el cambio que se desea provocar recogiendo datos, analizando y comprobando los resultados obtenidos. Si se verifica que este cambio ha producido las mejoras deseadas se adopta, en caso contrario, se comenzaría el ciclo modificando lo que se estime oportuno.

## 4.2. El modelo del Premio Baldrige

Este premio es el equivalente en Estados Unidos al Premio *Deming* japonés y nació en el año 1987 debido a la detectada pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Recibió el nombre de Malcolm Baldrige en memoria del que fuera Secretario de Comercio de aquel país y principal impulsor de la Campaña Nacional por la Calidad, por lo tanto, de este premio. Tiene por objetivos contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la



economía norteamericana, elevar los niveles y expectativas sobre calidad y servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación (Centro de Información sobre Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de Galicia, 2000b). Se trata de valorar la aplicación de sistemas de gestión de Calidad Total<sup>1</sup> en las empresas.

Existen tres categorías para este premio (sector industrial, sector servicio y pequeñas industrial) estableciéndose dos premios para cada una de ellas entregados anualmente. Pueden concursar empresas norteamericanas y empresas extranjeras cuya actividad se desarrolle en los Estados Unidos.

El proceso de adjudicación de estos premios sigue una doble metodología de autoevaluación y evaluación externa, basándose en la valoración de siete criterios (liderazgo, información y análisis, planificación estratégica, desarrollo y gestión de recursos humanos, gestión de los procesos, resultados de la actividad y orientación y satisfacción de los clientes) tal y como refleja el esquema adjunto (figura 4), donde el modelo es impulsado por el liderazgo del equipo directivo, valorando diferentes aspectos de la organización (sistema) así como los resultados obtenidos (medida del progreso) con el fin último de satisfacer al cliente (meta).

Como puede apreciarse en la figura, este premio se centra en la implicación de todos y cada uno de los componentes de la organización tanto en la producción como en la distribución de los productos y servicios. Sin embargo, a diferencia del anterior que se centraba en el control estadístico de la calidad, este premio se centra en la mejora de la gestión para la calidad en el que la valoración de la «satisfacción del cliente» es un elemento decisivo para el éxito de la organización.

La adaptación de este modelo al ámbito escolar español es realizada, para el nivel universitario, por parte del Consejo de Universidades (1995, 1998) y para el resto de niveles educativos, por parte del Ministerio de Educación y Cultura (1997a, 2001), tal y como queda representado en la figura 5.

En ambos casos, la dirección escolar asume un papel de liderazgo impulsando la gestión y puesta en marcha de este proceso de evaluación de la calidad. Se evalúan diferentes aspectos del sistema como son los procesos educativos y administrativos o la gestión de los recursos con el objetivo de conseguir elevados niveles de rendimiento escolar de modo que el alumnado se encuentre satisfecho tras su paso por la institución.

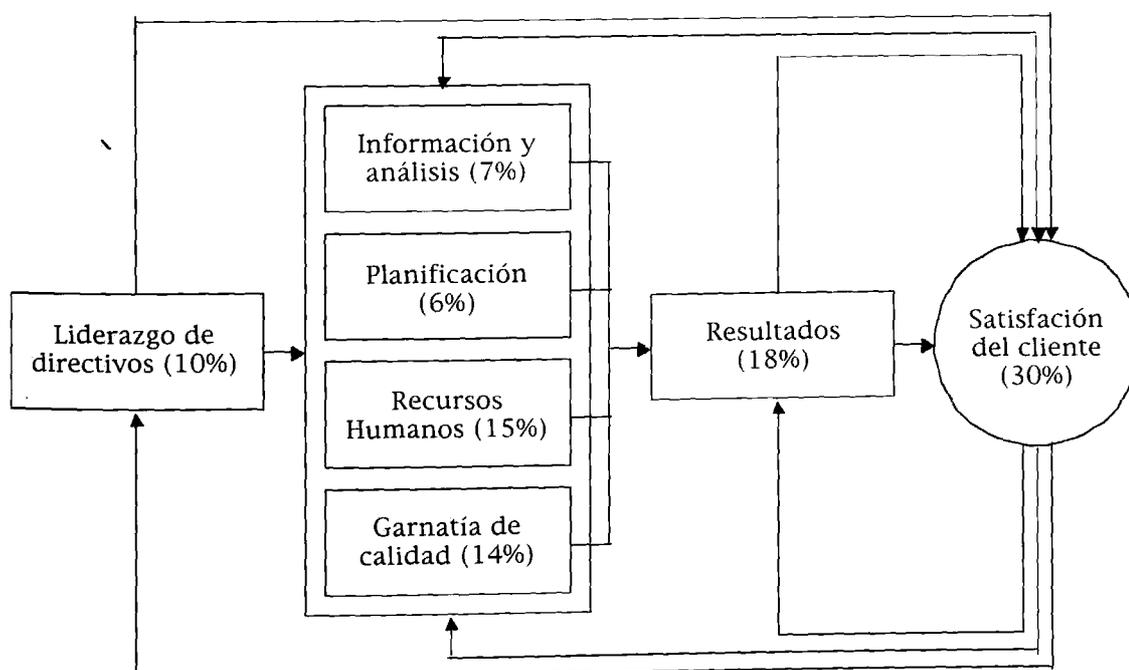


Figura nº 4. Configuración del sistema de calidad del Premio Malcolm Baldrige (fuente: Gento Palacios, 1996: 35).

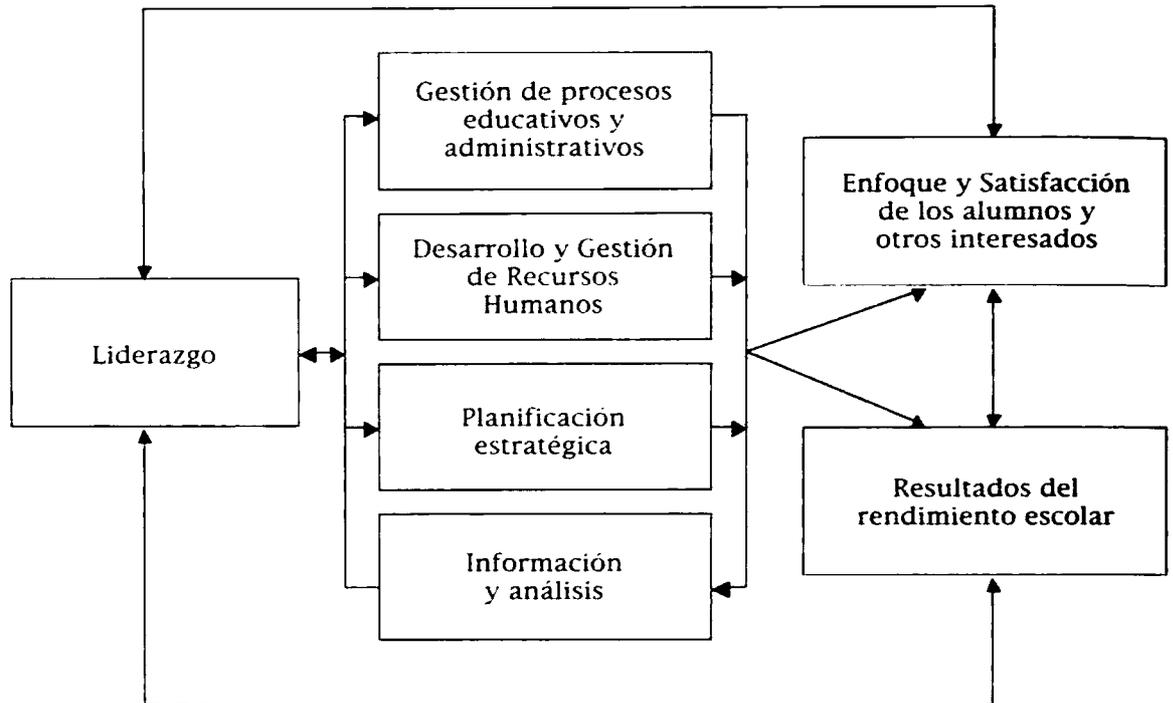


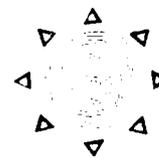
Figura nº 5. Aplicación del modelo de Premio Malcolm Baldrige en el ámbito educativo (fuente: Municio, 2000: 182).

#### 4.3. El modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000)

La Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization-ISO) ha desarrollado varios modelos para la evaluación de la calidad total en la gestión de empresas entre las que destacan las normas ISO 9000, surgidas como consecuencia de las demandas de calidad de los productos adquiridos por los compradores. Nacieron en la década de los sesenta en Europa y actualmente están en proceso de expansión en Estados Unidos y en el resto de países occidentales, exigiéndose su uso en las transacciones empresariales internacionales. A pesar de estar destinadas inicialmente a la certificación de empresas del sector industrial, se han adaptado al sector servicio y existen adaptaciones aún no publicadas para el sector educativo.

La gestión de la calidad aparece aquí definida como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Incluye actuaciones como el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad. Su principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

La certificación de la calidad por parte las normas ISO 9000 no se realiza para toda la organización como en otros modelos de evaluación, no se trata de una gestión total, sino que se busca la optimización de las partes deseadas. Este proceso es llevado a cabo por una organización externa a la institución en proceso de certificación que trabaja actualmente sobre la base de ocho criterios básicos que reflejan las mejores prácticas de gestión (Agencia Española de Normalización y Certificación, 2000): organización orientada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoques basados en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para al toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas para la toma de decisiones.



Existen cuatro grupos de normas ISO 9000: conceptos y elementos básicos (ISO 9000), requisitos de un sistema de calidad (ISO 9001), apoyos a la certificación (ISO 9003) y campos de comparación (ISO 9004). Aún así, estas normas han de ser examinadas cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, por lo que del anterior grupo de normas publicadas en el año 1994 ha nacido una nueva versión publicada el 15 de diciembre del año 2000. Esta revisión ha agrupado a las normas citadas en tres grandes bloques (Agencia Española de Normalización y Certificación, 2000):

- ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos del sistema para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.
- ISO 9004: Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Los principios básicos que, según esta normativa, reflejan unas buenas prácticas de gestión, son:

- «Organización enfocada al cliente»: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.
- «Liderazgo»: Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.
- «Participación del personal»: El personal es la esencia de una organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
- «Enfoque basado en procesos»: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- «Enfoque de sistemas para la gestión»: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.
- «Mejora continua»: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
- «Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones»: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- «Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor»: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El organismo nacional encargado de aplicar esta serie de normas es la Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR), nombrando a las diferentes normas a través de la codificación UNE-EN ISO 9000.

Diseñada para el sector empresarial, esta corriente para la acreditación de la calidad ha ido llegando lentamente al mundo educativo y, más concretamente, al ámbito universitario, haciéndose patente su repercusión con la concesión el 25 de junio de 1999, del Certificado de «Registro de Empresa» de AENOR a la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Podemos concluir este apartado advirtiéndole que, la implementación de los principios recogidos en estas normas beneficiará, no sólo a la propia organización sino a cuantos se relacionen con ella: alumnado, profesorado, personal de administración, gestores, administración y, en suma, a la sociedad.

## 4.4. El modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)

El modelo fue creado en 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management-EFQM) y por el apoyo de la Organización Europea para la Calidad (European Organization for Quality-EOQ), con el objetivo de convertirse en una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones nacidas dentro y fuera de Europa a implantar el sistema de gestión de calidad total.

Este sistema surgió inicialmente como una estructura para la concesión de premios como (Centro de Información sobre Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de Galicia, 2000c):

- «Galardones Europeos a la Calidad»: Se otorgan a las empresas que demuestran la excelencia en la gestión de la calidad.
- «Premio Europeo a la Calidad»: Se entrega anualmente a la mejor empresa entre las galardonadas en el apartado anterior.

El objetivo primordial de estos galardones consiste en incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa, reconociendo aquellas empresas que presentan una atención especial a la calidad.

El modelo aporta una estructura sistémica para una gestión de calidad que permita a la organización aprender mediante la comparación consigo misma y le ayude en la planificación, en la definición de las estrategias, en el seguimiento de los programas conseguidos y en la corrección de los errores y de las deficiencias.

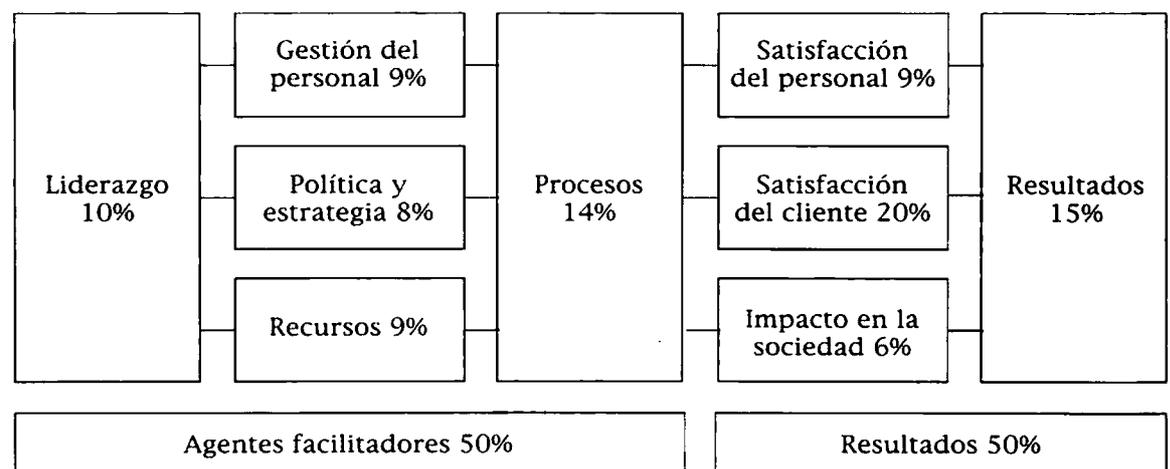
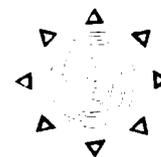


Figura nº 6. Modelo Europeo de Gestión de Calidad  
(fuente: Consejo de Universidades, 1998: 22).

Tal y como refleja la figura anterior, el modelo utiliza nueve criterios, cinco agrupados bajo la denominación de agentes facilitadores y cuatro calificados como resultados. Asimismo y, a través de un proceso de innovación y aprendizaje, se potencia la labor de los agentes facilitadores dando lugar a la mejora de los resultados. El significado de cada uno de estos criterios se expone a continuación, gracias a las aportaciones del Ministerio de Educación y Cultura (1997); el Consejo de Universidades (1998) y la European Foundation for Quality Management (2002):

- «Liderazgo»: Se define como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el Equipo Directivo y todas las personas con responsabilidad en el centro, dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro de dicho centro; esto se traduce en la conducción del centro hacia el logro de los objetivos



de calidad previamente establecidos. En resumen, hace referencia al grado de compromiso de los dirigentes de la institución en la creación de valores de calidad.

- «Planificación y Estrategia»: Consiste en analizar cómo la institución define y formula su política y estrategia traduciéndolas en planes y acciones concretas que incorporan conceptos de calidad. Este criterio se refiere a cómo la estrategia del centro refleja el concepto de mejora continua y la desarrolla a través de planes anuales.

- «Gestión del personal»: Se refiere a cómo la organización aprovecha e incentiva las características profesionales y humanas de todo su personal para hacer posible la mejora continua. Los principios generales para la obtención de los mejores resultados por el personal de una Institución son: participación, comunicación, formación constante, trabajo en equipo, incentivos y dedicación a la tarea.

- «Recursos»: Muestra cómo la organización planifica y utiliza sus recursos para apoyar su actividad actual y sus planes de futuro. Se analiza si los recursos disponibles están orientados a conseguir los objetivos de calidad propuestos.

- «Procesos»: Este criterio hace referencia a cómo se identifican, organizan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de todas las actividades de la institución, entendiendo por proceso el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que permiten lograr los resultados previstos.

- «Satisfacción del cliente»: Se entiende por satisfacción del cliente o usuario la atención, por parte del centro, a las necesidades y expectativas de los destinatarios inmediatos del servicio ofrecido.

- «Satisfacción del personal»: Se refiere al grado de acierto de la institución a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, entendiendo por personal a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

- «Impacto en la sociedad»: Este criterio pretende evaluar las consecuencias directas e inmediatas de las diferentes actividades realizadas por la organización para la comunidad del entorno local y regional y para la sociedad en general.

- «Resultados»: Se refiere a lo que la institución logra en relación con sus objetivos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tengan intereses en él, así como a la mejora de su organización. Supone analizar los resultados de la actividad que presta la organización y que son considerados más significativos como medida de su actividad, así como los resultados económicos.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad ha sido adaptado a los centros educativos sobre la base de la siguiente premisa (Ministerio de Educación y Cultura, 1997: 12): «La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados».

En este sentido, se han generado dos programas específicos en el ámbito estatal, cuya finalidad es evaluar la calidad educativa de las instituciones públicas de educación primaria y secundaria (Plan Anual de Mejora)<sup>2</sup> y de las instituciones de educación superior (Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades)<sup>3</sup>.

## 4.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeq)

En marzo de 1999, en Cartagena de Indias (Colombia), tuvo lugar la Primera Convención Iberoamericana para la Gestión de la Calidad en la que participaron 80 representantes de 17, entre ellos España. Uno de los objetivos logrados fue consensuar, entre otros documentos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en

la Gestión, así como establecer las bases para la concesión de los Premios Iberoamericanos de la Calidad.

Este modelo (Fundibeq, 1999) se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave o facilitadores y cuatro criterios de resultados (ver figura 7). Los primeros cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace, mientras que los segundos hacen referencia a todo aquello que una organización consigue y es causa de la gestión realizada.

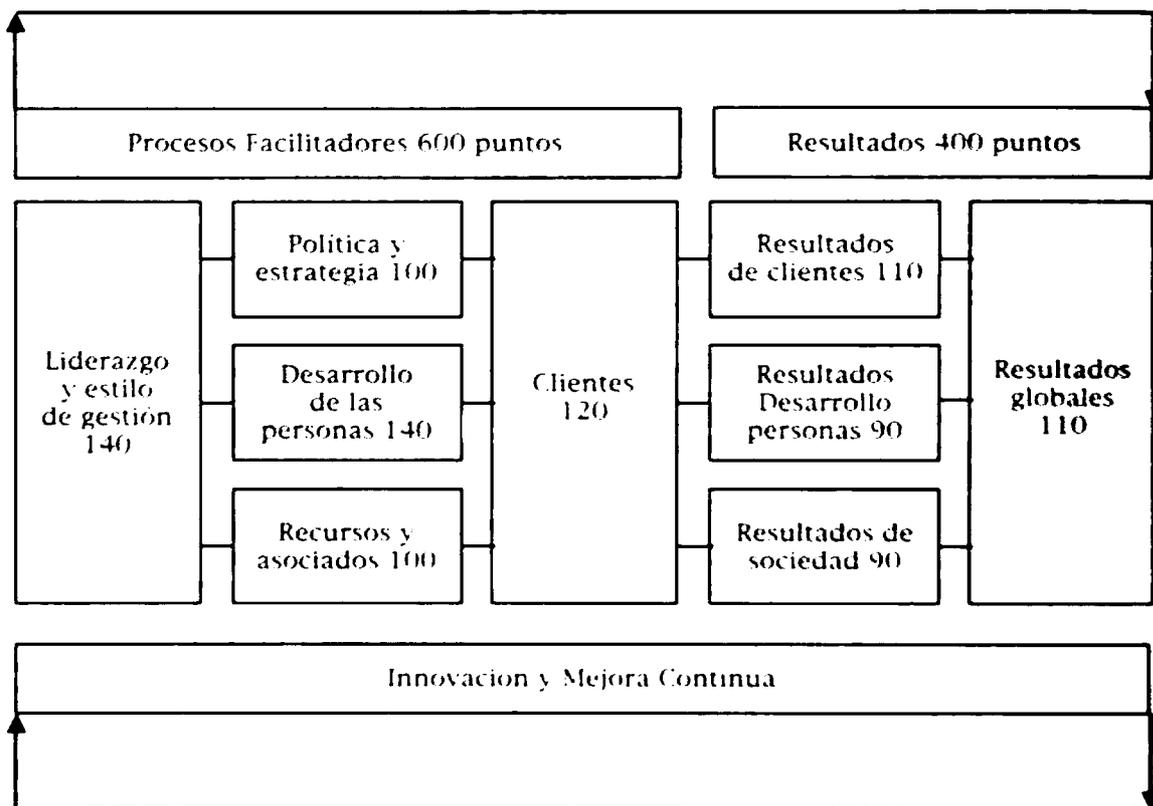
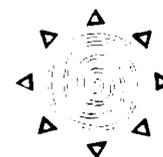


Figura nº 7. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La celebración en Montevideo (Uruguay) de la segunda de las convenciones organizadas por la fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (abril de 2000) consiguió desplegar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión a través de los distintos sectores de actividad. Una adaptación relevante fue la llevada a cabo en el ámbito educativo (Fundibeq, 2000).

Se trata de aplicar criterios señalados sobre la base de un proceso de autoevaluación guiado por los siguientes principios:

- a. «Enfoque»: Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos mas eficaces para conseguirlos.
- b. «Desarrollo»: Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias del centro educativo en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.
- c. «Evaluación y revisión»: Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.
- d. «Resultados»: Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a las acciones programadas y denotan la efectividad y eficiencia del centro.



Los logros se miden en función de la percepción que tienen las personas (profesorado, alumnado, personas de administración, familias...) de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

e. «Alcance»: Abarca la extensión en que se ven afectadas áreas relevantes. Para llegar a formar un juicio sobre el alcance de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre el centro objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los procesos facilitadores.

## 5. Comentarios finales

Los diferentes modelos de evaluación aquí presentados, aportan criterios básicos para describir la naturaleza y características de los procesos de evaluación de la calidad de las organizaciones educativas. Su interpretación es muy diferente dependiendo de los agentes que la formulen y de la metodología empleada para, no sólo alcanzarla, sino producirla. Por esta razón, la Unión Europea ha adoptado un modelo de evaluación (EFQM) que integra la lógica de los modelos existentes en Japón (*Deming*) y Estados Unidos (*Baldrige*). Se trata de un modelo integrado plenamente en las instituciones educativas españolas que incorpora la lógica del análisis estadístico al control de la calidad del modelo japonés y asume el objetivo de satisfacer a los usuarios, óptica del modelo americano. De todos ellos subyacen metodologías de trabajo asadas en la autoevaluación, dotando a los integrantes de la organización educativa de la doble intencionalidad de agente evaluador y unidad evaluada. Por otro lado, se trata de sistemas de gestión que tiene como principio básico la satisfacción de las personas implicadas en los centros, otorgando gran relevancia al alumnado como receptor de cuantas acciones se produzcan en los mismos. En definitiva, se trata de sistemas de velan por la eficiencia de los procesos y la eficacia de los resultados, instando en todo momento a la adopción de medidas que propicien la mejora continua de la institución en su globalidad.

Por último, hay que preciar que los modelos de evaluación aquí mencionados ofrecen los elementos necesarios para definir los «principios de la calidad total», en los cuales se posicionan autores como Gento Palacios (1996), Álvarez (1998) y Martín Bris (2001) y que, en resumen, formulamos del siguiente modo:

- «El cliente es lo fundamental, por lo tanto, satisfacer al cliente es lo más importante». Es preciso que las necesidades y expectativas de los estudiantes, como principales beneficiarios de la formación universitaria, sean cubierta. Por otra parte, el personal (docente, de investigación, de administración y de servicios) ha de sentirse satisfecho con su tarea diaria y ser considerado un motor de avance dentro de la organización.

- «La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo de un proceso continuo y permanente». Los programas de mejora continua son preferibles a las soluciones rápidas.

- «La toma de decisiones se produce como consecuencia de datos y evidencias, no sobre suposiciones y opiniones». Se trata de procesos de actuación sistemáticos y estructurados, basados en información de muy diferente naturaleza, obtenidas a través del empleo de instrumentos de recogida de datos como las entrevistas, los cuestionarios, estadísticas oficiales, grupos de discusión, etc.

- «El objetivo es proponer soluciones y no sólo señalar problemas o deficiencias». Con la evaluación institucional tratamos de detectar aquellos puntos fuertes y débiles de la institución y, en consecuencia, generar propuestas que den una solución efectiva a los problemas planteados y prevengan dificultades posteriores.

- «La calidad depende básicamente de las personas», por tanto, es fundamental la colaboración, el trabajo en equipo, la participación, el compromiso, la implicación voluntaria, la formación del personal y el desarrollo y crecimiento

personal de cada individuo como clave de crecimiento y enriquecimiento de la organización.

- «La calidad total implica a toda la organización directa o indirectamente».

## Notas

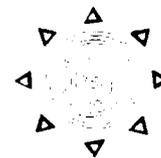
<sup>1</sup> Con el objeto de hacer frente a la globalización de la economía y a la competitividad, surge el Total Quality Management, caracterizado por la mejora continua de los productos. Esta nueva filosofía es la respuesta a las propuestas planteadas por W. Edwards Deming.

<sup>2</sup> Según Orden de 9 de junio de 1998 por el que se establece el Plan Anual de Mejora de los centros docentes públicos dependientes del Ministerio de Educación y Cultura y se dictan instrucciones para su desarrollo y aplicación (Boletín Oficial del Estado número 141, de 13 de junio de 1998).

<sup>3</sup> Según Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (Boletín Oficial del Estado número 294, de 9 de diciembre de 1995) y Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades (Boletín Oficial de Estado, número 96, de 21 de abril de 2001).

## Referencias

- AGENCIA ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (2000): *Revisión de las Normas UNE-EN ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad para el año 2000*, en [www.aenor.es/iso9000.htm](http://www.aenor.es/iso9000.htm) (15 de enero de 2002).
- ALKIN, M.C. (1969): «Evaluation theory development», en *Evaluation Comment*, 2.
- APODACA, P.M. (1999): «Evaluación de los resultados y del impacto», en *Revista de Investigación Educativa*, 17(2).
- CABRERO, F.A. (2000): *Evaluación de la formación*. Madrid, Síntesis.
- CASANOVA, M.A. (1992): *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza, Edelvives.
- CENTRO DE INFORMACIÓN SOBRE CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE DE GALICIA (2000a): *Premio Deming*, en [www.cigal.igatel.net](http://www.cigal.igatel.net) (15 de enero de 2002).
- CENTRO DE INFORMACIÓN SOBRE CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE DE GALICIA (2000b): *Premio a la Calidad Malcolm Baldrige*, en [www.cigal.igatel.net](http://www.cigal.igatel.net) (15 de enero de 2002).
- CENTRO DE INFORMACIÓN SOBRE CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE DE GALICIA (2000c): *Premio Europeo a la calidad*, en [www.cigal.igatel.net](http://www.cigal.igatel.net) (15 de enero de 2002).
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1995): *Proyecto piloto europeo para evaluar la calidad de la enseñanza superior*. Madrid, Consejo de Universidades.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1998): *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de evaluación*. Madrid, Consejo de Universidades.
- DOHERTY, G.D. (1994): *Developing quality systems in education*. Londres, Routledge.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMET (2002): *EFQM Excellence Model*, en [www.efqm.org/new\\_website/](http://www.efqm.org/new_website/) (16 de enero de 2002)
- FUNDIBEQ (1999): *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Madrid, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.



- 
- FUNDIBEQ (2000): *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Interpretación Sector Educación*. Madrid, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
- GALGANO, A. (1993): *Calidad Total*. Madrid, Díaz de Santos.
- GENTO PALACIOS, S. (1996): *Instituciones educativas para la Calidad Total*. Madrid, La Muralla.
- GOBANTES OLLERO, J.M. (2001): «Evaluación de para la mejora de la calidad educativa: planteamiento y estudio de la metodología de un caso», en *Revista de Investigación Educativa*, 1981.
- HOUSE, E.R. (1980): *Evaluating with validity*. Beverly Hills, SAGE.
- LÓPEZ MOJARRO, M. (1999): *A la calidad por la evaluación. La evaluación de centros docentes*. Madrid, Escuela Española.
- MARQUÍ, C. (1994): «Análisis de algunas experiencias de evaluación de la calidad en las universidades argentinas». En MARQUÍ, C. (Comp.): *Evaluación institucional en el MERCOSUR*. Buenos Aires, Secretaría de Políticas Universitarias.
- MARTÍN BRIS, M. (2001): «La calidad en los centros educativos: el Modelo Europeo de la Calidad y los Planes de Mejora de la Calidad como propuesta de acción». En MARTÍN BRIS, M. (Coord.): *La calidad de la educación en un mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas*. Madrid, Universidad de Alcalá.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1997): *Modelo Europeo de Gestión de Calidad. Guía para la Autoevaluación*. Madrid, Ministerio de Educación y Cultura.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2001): *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*. Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- MUNICIO, P. (2000): *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona, Cisspraxis.
- NEVO, D. (1997): *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao, Mensajero.
- PERALTA ORTIZ, M.D. (2000): «Instrumentos para la Gestión de Calidad en los centros educativos». En PÉREZ JUSTE, R. et al: *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid, Narcea.

**Ignacio González López**  
es Doctor en Ciencias de la Educación y Profesor del Área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad de Córdoba  
E-mail: ed1goloi@uco.es